

Aspekte der Führung kleinerer Banken

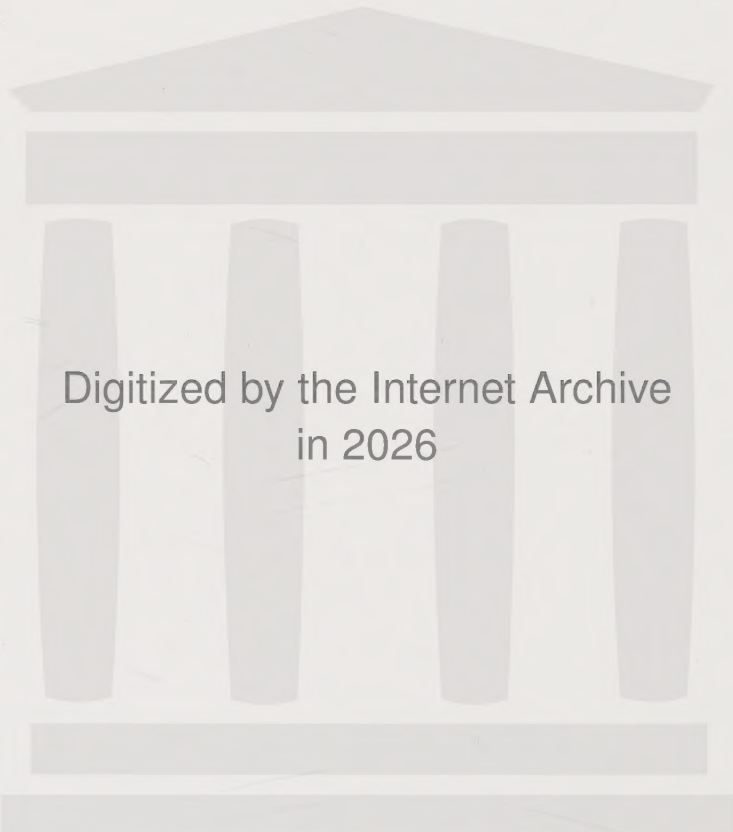
Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Reto Wyser
von Niedergösgen SO

genehmigt auf Antrag von
Herr Prof. Dr. E. Kilgus

Verlag Paul Haupt Bern 1981



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Aspekte der Führung kleinerer Banken

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Reto Wyser
von Niedergösgen SO

genehmigt auf Antrag von
Herr Prof. Dr. E. Kilgus

Verlag Paul Haupt Bern 1981

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 27. Mai 1981

Der Dekan:
Prof. Dr. G. Hauser



Diese Arbeit erscheint unter dem gleichen Titel als Band 70 der „Bankwirtschaftlichen Forschungen“ im Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

ISBN 3-258-03123-1

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1981 by Paul Haupt Berne
Printed in Switzerland

Meinen lieben Eltern
in Dankbarkeit.

Vorwort

Anfangs 1978 erteilte die Verwaltung der Sparkasse der Stadt Zürich dem Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich den Auftrag, die Führungskonzeption bei diesem regional tätigen, auf das Hypothekargeschäft spezialisierten Kreditinstitut zu überprüfen sowie die Möglichkeiten und Grenzen einer weiteren Entwicklung aufzuzeigen. In enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Bank entstand dann in den Jahren 1978/80 eine umfangreiche Studie.

Die vorliegende Arbeit, die einen Ausschnitt aus dieser Studie darstellt, enthält im ersten Teil begriffliche und abgrenzende Ausführungen, eine Vorstellung der Sparkasse der Stadt Zürich sowie einen kurzen Ueberblick über den Begriff Sparkasse in den deutschsprachigen Nachbarländern. Der zweite Teil beinhaltet den Bereich der Informationsbeschaffung. Im Vordergrund der Ausführungen steht ein quantitativer Vergleich der verschiedenen Bankengruppen. Mit den zukunftsorientierten Elementen Leitbild, Ziel-, Massnahmen-, Mittelplanung und der Organisationsstruktur befasst sich der dritte Teil. Im letzten Abschnitt werden einige Folgerungen sowie ausgewählte Aspekte der Führung kleiner und mittlerer Banken behandelt.

Bei der Lektüre ist zu beachten, dass das Buch in umfassender Weise die allgemeinen Ueberlegungen, Erfahrungen und Vorgehensweisen enthält. Die eigentlichen materiellen Punkte der Studie bleiben aber aus Rücksicht auf das allgemeine Geschäfts- und Bankgeheimnis einer Veröffentlichung weitgehend verschlossen. Trotzdem hoffe ich, diese Publikation helfe mit, die Bemühungen bei der Verbesserung der Führung kleiner und mittlerer Banken zu erleichtern.

An dieser Stelle möchte ich alle jenen danken, die mich bei der Arbeit in irgendeiner Art und Weise unterstützt haben. In erster Linie gehört dieser Dank meinem verehrten akademischen Lehrer und Vorgesetzten, Herrn Prof. Dr. E. Kilgus, für seine grosszügige Betreuung des Projektes und die wertvollen Anregungen, die unerlässlich waren, um diese Arbeit zwischen Theorie und Praxis einem erfolgreichen Abschluss zuzuführen.

Für die grosse Unterstützung und die offene Gesprächsbereitschaft danke ich insbesondere auch der Verwaltung der Sparkasse der Stadt Zürich, namentlich dem Präsidenten, Herrn R. Sprüngli. Dank gebührt ebenfalls Herrn Direktor Chr. Balsiger. Speziell erwähnt sei hier auch die stete Hilfsbereitschaft von Herrn Vizedirektor L. Engi.

Dank schulde ich aber auch meiner lieben Frau für ihre zahlreichen grossen und kleinen Hilfeleistungen, vorallem für ihre Mitarbeit bei der Korrektur des Manuskriptes.

Zürich, 27. Mai 1981

Reto Wyser

I N H A L T S U E B E R S I C H T

TEIL I : GRUNDLEGENDE

- 1 Einführung
(Problemstellung, Zielsetzung,
Vorgehensweise)
- 2 Das Erfahrungsobjekt
(Die Gruppe der Regionalbanken
und Sparkassen)
- 3 Das empirische Erfahrungsobjekt
(Die Sparkasse der Stadt Zürich)
- 4 Sparkassen in der Bundesrepublik
Deutschland und in Oesterreich

TEIL II : BESCHAFFUNG DER BASISINFORMATIONEN
(ANALYSE UND PROGNOSE)

- 1 Einführung
(Analyse der Gruppe der Regionalbanken
und Sparkassen)
- 2 Unternehmungsanalyse
- 3 Umweltanalyse und -prognose
- 4 Beurteilung der Lage

TEIL III : LEITBILD; ZIEL-, MASSNAHMEN- UND
MITTELPLANUNG; ORGANISATIONSSTRUKTUR

- 1 Einführung
(Zweck, Trägerschaft, Elemente der
Unternehmungsgestaltung)
- 2 Unternehmungsphilosophie (Leitbild)
- 3 Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung
- 4 Organisationsstruktur

TEIL IV : WEITERE ELEMENTE DER FUEHRUNG KLEINER UND
MITTLERER BANKEN, INSBESONDERE VON REGIONAL-
BANKEN UND SPARKASSEN

- 1 Ausgangslage
- 2 Ausgewählte Schwerpunkte der Führung
kleiner und mittlerer Banken
- 3 Erarbeitung und Einführung einer neuen
Führungskonzeption als tiefgreifender
Wandel
- 4 Schlussbemerkungen

ANHAENGE I, II

LITERATURVERZEICHNIS

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Teil	I: <u>GRUNDLEGENDE</u>	<u>Seite</u>
1	Einführung	1
11	Problemstellung und Erkenntnis- objekt	1
111	Zwang, sich dauernd neuen Gegebenheiten anzupassen	1
112	Problemstellung	1
113	Erkenntnisobjekt	2
12	Zielsetzungen	4
13	Vorgehensweise	5
2	Das Erfahrungsobjekt	7
21	Vorbemerkungen	7
22	Abgrenzung des Erfahrungs- objektes	8
23	Umschreibung des Erfahrungs- objektes Regionalbanken und Sparkassen	10
231	Begriff "Regionalbanken und Sparkassen" in der Bankenstatistik	10
232	Merkmale der Regional- banken und Sparkassen	11
233	Abgrenzung der Regional- banken von den Sparkassen	13
233.1	Merkmale des erwei- terten Begriffes Regionalbank	14
233.2	Merkmale des Be- griffes Sparkasse	15
234	Folgerungen	16
3	Das empirische Erfahrungsobjekt	17
31	Sparkasse der Stadt Zürich als Basis	17
32	Die Strukturdaten und Merkmale der Sparkasse der Stadt Zürich	17
33	Bedeutsame Entwicklungsstatio- nen der Sparkasse der Stadt Zürich	20
34	Folgerung	23

	<u>Seite</u>
4 Sparkassen in der Bundesrepublik Deutschland und Oesterreich	24
41 Vorbemerkungen	24
42 Bundesrepublik Deutschland	24
421 Sparkassen	24
422 Girozentralen	26
423 Die Bedeutung der deut- schen Sparkassen	26
424 Folgerung	26
43 Oesterreich	27
431 Sparkassen im allgemeinen	27
432 Gemeindesparkassen	28
433 Vereinssparkassen	29
434 Die Bedeutung der oester- reichischen Sparkassen	29
44 Bausparkassen	30
45 Folgerung	31
 Teil II: BESCHAFFUNG DER BASISINFORMATIONEN (ANALYSE UND PROGNOSE)	
1 Einführung	32
11 Die Elemente der Basisinformationen- beschaffung	32
12 Das allgemeine Verhaltensmodell der betrieblichen Problemlösung	33
13 Die Stellung und Entwicklung der Re- gionalbanken und Sparkassen	35
131 Ausgewählte Strukturdaten des schweizerischen Banken- systemes	35
132 Verschlechterung der Markt- stellung der Regionalbanken und Sparkassen	43
133 Ergänzende Bemerkungen zum Kartellbericht	46
134 Regionale Bedeutung der Re- gionalbanken und Sparkassen	48
135 Betriebsgrößenverhältnisse bei den Regionalbanken und Sparkassen	52
136 Geschäftsstrukturen der Re- gionalbanken und Sparkassen	55
136.1 Struktur der Aktiven	55
136.2 Struktur der Passiven	58

	<u>Seite</u>
137 Regionale Marktanteile (Konkurrenzvergleich)	61
137.1 Spareinlagen, Depo- siten-/Einlagehefte, Kassaobligationen	61
137.2 Hypotheken und Dar- lehen gegen hypothe- karische Deckung	63
137.3 Zusammenfassung	63
138 Kundenstruktur	64
138.1 Aktiven und Passiven nach Wirtschaftssek- toren und Banken- gruppen	64
138.2 Bedeutung der einzel- nen Geschäftssparten in den verschiedenen Wirtschaftssektoren	66
138.3 Regionale Kunden- strukturen	69
138.4 Folgerung	69
139 Die Entwicklung der Gruppe 3.00 in den einzelnen Re- gionen	70
139.1 Vorbemerkungen	70
139.2 Bilanzsumme	70
139.3 Grundpfandkreditge- schäft	73
139.4 Spareinlagen	75
139.5 Probleme einer nach Re- gionen gegliederten Ana- lyse	77
139.51 Regionen als ein- heitliche Bezugs- grössen	77
139.52 Abgrenzung der Regionen	77
139.53 Kritik der gewähl- ten Regionenein- teilung	78
14 Das regionale Wirtschaftsgefälle in der Schweiz	79
141 Neue Forschungen im Rahmen der Disparitätenanalyse	79
142 Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone	80
143 Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede	82

	<u>Seite</u>
144 Bedeutung der volkswirtschaftlichen Regionalforschung für die Bankführung	84
15 Die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit bei den Regionalbanken und Sparkassen	86
151 Vorbemerkungen	86
152 Quantitative Analyse mit Hilfe von Indexreihen	87
152.1 Bilanzsumme pro Mitarbeiter	87
152.2 Aufwendungen für Bankbehörden und Personal	89
152.3 Geschäfts- und Bürokosten	90
152.4 Wirtschaftlichkeit des Zinsdifferenzengeschäftes	91
152.5 Entwicklung des Grundpfandkreditgeschäftes bzw. der Spareinlagen	93
152.51 Regionalbanken und Sparkassen	94
152.52 Kantonalbanken	96
152.53 Grossbanken	97
152.54 Folgerungen	98
152.6 Bruttogewinn pro Mitarbeiter	99
152.7 Abhängigkeit der Rendite vom Marktanteil	101
153 Qualitätsanalyse	104
153.1 Notwendigkeit einer Analyse der Qualität	104
153.2 Definition des Begriffes Qualität	104
153.3 Nutzenerwartungen von Bankkunden	104
153.4 Qualitätsmerkmale von Bankleistungen	105
153.5 Gruppenspezifische Qualitätsunterschiede	107
154 Folgerungen	107
2 Unternehmungsanalyse	109
21 Begriffe	109
211 Analyse	109
212 Unternehmungs-, Betriebs- und Umweltanalyse	109

	<u>Seite</u>
213 Betriebsanalyse und Bilanz-	110
analyse	
214 Betriebsanalyse und Betriebs-	111
vergleich	
215 Analyse und Kritik	112
216 Controlling	112
22 Die Arten der Unternehmungsanalyse	114
23 Der Prozess der Unternehmungsanalyse	115
231 Phase 1	116
231.1 Sammeln und Erfassen	116
231.2 Aufarbeiten	117
231.3 Speichern	118
231.4 Informationsverzeichnis	118
232 Phase 2	118
232.1 Auswählen	118
232.2 Ordnen und Bearbeiten	120
233 Phase 3	121
233.1 Vergleichen	121
233.2 Beurteilen	124
234 Phase 4	125
234.1 Darstellen	125
234.2 Kommentieren	126
235 Phase 5 Verwerten	126
236 Formularsatz Betriebsanalyse	128
236.1 Formular A	128
236.2 Formular B	128
24 Bankbetriebsanalyse im speziellen	132
241 Grundsatz der zukunftsorien-	132
tierten Disaggregation	
242 Bankbetriebliche Analysebereiche	132
242.1 Gesamtführungsbereich	133
242.2 Geschäftsbereich	134
242.3 Technisch-organisatori-	134
scher Bereich	
243 Rechnungswesen als Hauptinstru-	135
ment der Bankbetriebsanalyse	
3 Umweltanalyse und -prognose	137
31 Begriff, Ziel und Wesen der Umwelt-	137
analyse und -prognose	

	<u>Seite</u>
32 Der Prozess der Umweltanalyse und -prognose	137
321 Phase 1	138
321.1 Isolieren der relevanten Umweltfaktoren	138
321.2 Umweltfaktorenkatalog	141
322 Phase 2	141
322.1 Sammeln und Erfassen	141
322.2 Analysieren	142
323 Phase 3	143
323.1 Prognostizieren	143
323.2 Wahl der Prognosemethode	144
324 Phase 4	145
324.1 Darstellen	145
324.2 Kommentieren	145
325 Phase 5 Verwerten	146
326 Formularsatz Umweltanalyse und -prognose	147
326.1 Formular U	147
326.2 Formular P	147
33 Die bankbezogene Umweltanalyse und -prognose	150
331 Eigenheiten der Umweltanalyse und -prognose bei Banken	150
332 Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe	150
333 Umweltfaktoren für Regional- banken und Sparkassen	152
333.1 Eingrenzung des Umwelt- faktorenkataloges	152
333.2 Bestimmungsfaktoren der Hauptgeschäftssparten	153
333.21 Hypothekargeschäft	153
333.22 Spargeschäft	156
333.3 Katalog möglicher relevan- ter Umweltfaktoren für Re- gionalbanken und Sparkassen	157
4 Beurteilung der Lage	160
41 Umschreibung des unternehmungspolitischen Handlungsspielraumes	160
42 Chancen- / Gefahrenkatalog	160
43 Merkmalliste als Hilfsmittel für die Beurteilung der Lage im Bankbetrieb	160

Teil III:	<u>LEITBILD; ZIEL-, MASSNAHMEN- MITTELPLANUNG; ORGANISATIONSTRUKTUR</u>	<u>Seite</u>
1	Einführung	166
11	Zweck	166
12	Trägerschaft	166
13	Elemente der Unternehmungs- gestaltung	167
2	Unternehmensphilosophie (Leitbild)	168
21	Begriff	168
22	Wesen und Nutzen der Unter- nehmensphilosophie	168
23	Struktur des Leitbildes	169
231	Grundsatz der Gliederung	169
232	Möglicher Aufbau eines bankbetrieblichen Leit- bildes	169
233	Beispiele aus der Praxis	170
233.1	Leitbild einer Grossbank	171
233.2	Leitbild einer Regionalbank	172
233.3	Leitbild einer Kantonalbank	172
233.4	Leitbild einer Privatbank	173
233.5	Kommentar	174
24	Materieller Inhalt bankbe- trieblicher Leitbilder	175
3	Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung	178
31	Einführung	178
32	Begriffe	178
321	Ziel / Zielsystem	178
322	Massnahme	178
323	Verhältnis Ziele / Massnahmen	178
324	Mittel	179

	<u>Seite</u>
33 Durchführung der Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung	179
331 Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) als Grundlage	179
331.1 Grundschemata des Management by Objectives (MbO)	179
331.2 Problemkreise des MbO	180
331.21 Probleme im System des MbO	180
331.22 Das Individuum als Problemquelle	183
332 Planung bei Banken	186
332.1 Planungseinschränkende Faktoren	186
332.2 Planungsfördernde Faktoren	187
332.3 Planungshorizont	188
332.4 Struktur der Pläne	189
332.5 Prioritäten bei der erstmaligen Entwicklung eines Planungssystems	190
332.6 Verhältnis zwischen Planung und Budgetierung	191
333 Formularsatz Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung	192
 4 Organisationsstruktur	 194
41 Begriff	194
42 Zielbezogenheit der Organisationsstruktur	194
43 Aufbau- und Ablauforganisation	195
431 Aufbauorganisation	195
432 Ablauforganisation	196
433 Statische und dynamische Betrachtung	196
44 Grundstrukturen der Organisationsformen	196
441 Prinzipien der Stellengliederung	196
442 Leitungsprinzipien	197

	<u>Seite</u>
45 Aufbauorganisation bei Banken	199
451 Gesetzliche Rahmenvorschriften über die innere Organisation der Banken (Art. 3 BaG, Art. 7-10 VOBaG)	199
452 Organisationsformen bei Banken	199
452.1 Kritik der 'klassischen' Bankorganisation	200
452.2 Markt- bzw. kundenorien- tierte Organisationsformen als Alternativen zur Ge- schäftsspartenorganisation	200
452.21 Institutionalisierung einer Marketingabteilung	200
452.22 Produktmanagement	201
452.23 Kundenorientierte Organi- sationsformen	201
452.24 Matrix-Organisation	205
452.25 Team-Management	205
452.26 Filialen	205
46 Planung der Aufbauorganisation als Projektorganisation	206

Teil IV:	WEITERE ELEMENTE DER FUEHRUNG KLEINER UND MITTLERER BANKEN, INSBESONDERE VON REGIONALBANKEN UND SPARKASSEN	Seite
1	Ausgangslage	207
11	Heterogenität bei den kleinen und mittleren Banken	207
12	Verstärktes Interesse an Führungsfragen	208
13	Mögliche Problemkreise bei der Führung der Regionalbanken und Sparkassen	208
131	Ueberholter Grundauftrag	208
132	Mangelnder interregionaler Mittelausgleich	209
133	Regionale Verbundenheit als erhöhte Risikogefahr	209
134	Beschränktes Leistungssortiment (Schwerpunkt Hypothekargeschäft)	210
135	Schmale Führungsspitze	210
136	Beschränkte Aufstiegsmöglichkeiten für Nachwuchsleute	210
137	Traditionelle Ausbildung des Personals	211
138	Weniger Zusatzleistungen für das Personal	211
14	Mögliche Faktoren, die die Führung einer Regionalbank bzw. Sparkasse begünstigen	211
141	Verwurzelung in Region und Volk	211
142	Ueberschaubarkeit	212
143	Kurze Entscheidungswege	212
144	Einschränkung der Allgemeingültigkeit dieser Faktoren	212
15	Konsequenzen für die Führung kleiner und mittlerer Banken	213
2	Ausgewählte Schwerpunkte bei der Führung kleiner und mittlerer Banken (Regionalbanken und Sparkassen)	213
21	Marketing	213

211 Marketing als Unternehmungs- und Führungsphilosophie	213
212 Marketing als Basis der Ge- schäftsspartenpolitik	214
213 Marketing als logistische Aufgabe	214
214 Marketinginstrumente	215
22 Organisation	218
221 Aufbauorganisation	218
222 Ablauforganisation	219
23 Planung und Budgetierung	219
24 Personal	220
25 Zusammenarbeit	221
26 Zweigstellen	221
27 Probleme bei der Einführung von Neuerungen	222
3 Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption als tiefgreifender Wandel	223
31 Begriff des tiefgreifenden Wandels	223
32 Merkmale einer tiefgreifenden Ver- änderung	223
33 Anforderungen an die Führung bei tiefgreifenden Veränderungen	225
34 Beurteilung des Erfolges einer Reorganisation	227
4 Schlussbemerkungen	228
ANHAENGE I, II	229
LITERATURVERZEICHNIS	272

TEIL I : GRUNDLEGENG

1 Einführung

11 Problemstellung und Erkenntnisobjekt

111 Der Zwang, sich dauernd neuen Gegebenheiten anzupassen

Jede Unternehmung, die im marktwirtschaftlichen Wettbewerb bestehen will, muss ihre Situation laufend überprüfen und sich den stetig wandelnden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen anpassen. Dies stellt die Führungsverantwortlichen immer wieder vor weitreichende Entscheidungen, die für das Weiterbestehen der Organisation ausschlaggebend sind.

Tiefgreifende Anpassungsvorgänge verlangen aber oft das Aufgeben von Altbewährtem zugunsten von risikobehaftetem Neuem. Doch gerade das Wagnis, ins Ungewisse vorzustossen, birgt den Keim des Erfolges in sich, verlangt doch unser Wirtschaftssystem von allen Marktpartnern ein ständiges innovatives Verhalten in jedem Bereich und auf allen Ebenen.

Für das Bestehen dieser Herausforderung brauchen die Führungskräfte für ihre Dispositionen ein ausgebautes Führungssystem als Basis. Ein solches Konzept muss aber so gebaut sein, dass es einerseits einen breiten Raum für flexibles Verhalten offen lässt, andererseits aber sicherstellt, dass sich alle Anordnungen an einem übergeordneten unternehmerischen Zielsystem orientieren.

112 Problemstellung

Aus den Ueberlegungen im Abschnitt 111 stellt sich das zu lösende Problem folgendermassen: Wie ist ein Führungssystem, das den vorerwähnten Ansprüchen genügt, konkret zu gestalten?

Die vorliegende Arbeit versucht, auf diese Fragestellung zu antworten, und zwar bezogen auf die Verhältnisse bei einer mittelgrossen, in der Schweiz regional tätigen Bank.

113 Erkenntnisobjekt (1)

Erkenntnisobjekt ist somit die Führung in einem mittelgrossen schweizerischen Kreditinstitut.

Da es weder in der angelsächsischen noch in der deutschen Literatur eine allgemein anerkannte Meinung über den Inhalt der Führung gibt, ist vorerst auf die Definition des Führungsbegriffes einzugehen.

Ausgangspunkt für den in dieser Arbeit verwendeten Führungsbegriffes bilden die konstitutiven Elemente der Führung (4):

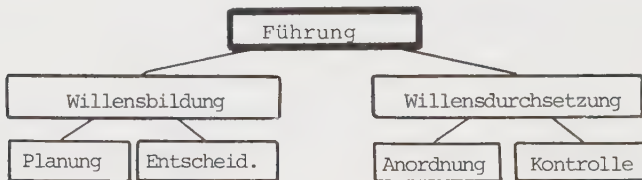


Abbildung 1: Die konstitutiven Elemente der Führung

- (1) In dieser Arbeit wird eine auf Ammon (2) zurückgehende Differenzierung wissenschaftlicher Untersuchungsgegenstände verwendet:
- | | |
|-------------------------|---------------------|
| Untersuchungsgegenstand | └─ Erkenntnisobjekt |
| | └─ Erfahrungsobjekt |

"Ammon bezeichnet die in der Realität vorkommenden Erscheinungen als Erfahrungsobjekte der Wissenschaften. Aus dem Erfahrungsobjekt wird durch gedankliche Isolierung das jeweils interessierende Erkenntnisobjekt (= Denkobjekt) gewonnen" (3).

- (2) Ammon Alfred: Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie, 2. Auflage, Leipzig, Wien 1927, S. 22ff.
- (3) Raffée Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 55.
- (4) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik I, Bern und Stuttgart 1973, S. 26.

"Es würde aber eine zu starke Einengung bedeuten, wenn man diese konstitutiven Elemente der Führung nur einer funktionellen oder, was hier gleichbedeutend sein soll, einer Prozessanalyse unterzöge: Sie lassen sich nicht nur als Führungsakte begreifen, sondern haben zudem noch einen institutionellen und einen instrumentalen Aspekt. Alle diese Elemente müssen nämlich im sozialen System der Unternehmung bestimmten Personen oder Instanzen übertragen werden, und zu ihrer Ordnung und Handhabung werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Damit ergibt sich das folgende formale Grundschema"(1):

Aspekte	Elemente der Führung			
	Willensbildung		Willensdurchsetzung	
	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
institutionell	Planungsinstanzen	Entscheidungsinstanzen	Anordnungsinstanzen	Kontrollinstanzen
funktionell	Planungsprozesse	Entscheidungsprozesse	Anordnungsprozesse	Kontrollprozesse
instrumental	Planungsinstrumente	Entscheidungsinstrumente	Anordnungsinstrumente	Kontrollinstrumente

Abbildung 2: Das formale Grundschema

"Aufgrund dieser Betrachtung kann nun der Führungsbegriff wie folgt definiert werden"(2):

"Unter Führung verstehen wir die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen), der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient".

Abbildung 3: Führungsbegriff nach Rühli

(1) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik I, S.26

(2) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik I, S.27

12 Zielsetzungen

Aus der gegebenen Problemstellung leiten sich für diese Arbeit vier spezifische Zielsetzungen ab:

- ① Mittels einer umfassenden Analyse sind die Führungsprobleme einer genau bestimmten Bank (1) darzustellen, und zwar getrennt nach den Ebenen
 - Gesamtbank
 - Geschäftsbereiche
 - Technisch-organisatorische Bereiche.
- ② Ausgehend von den Analyseergebnissen ist dann ein auf die untersuchte Bank zugeschnittenes Konzept für ein Führungssystem zu entwickeln, d.h. die Fragen zu beantworten, welche Instanzen, Prozesse und Instrumente zur Lösung der anstehenden Führungsprobleme notwendig sind.
- ③ Anhand von Erfahrungen bei der konkreten Problemlösung sind Zweckmässigkeit und Grenzen ausgebauter, formalisierter Führungssysteme bei kleinen und mittelgrossen Banken zu beurteilen.
- ④ Abschliessend soll versucht werden, im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der erarbeiteten Ergebnisse, allgemeingültige Aussagen für die Führung kleiner und mittelgrosser schweizerischer Banken herzuleiten.

Die Ziele ③ und ④ erfahren aber insofern eine Einschränkung, als aus Gründen des allgemeinen Geschäfts- und Bankgeheimnisses der Veröffentlichung von Zahlen und Geschäftserfahrungen gewisse Grenzen gesetzt sind.

(1) Vgl. Abschnitt 3: Das spezielle Erfahrungsobjekt: Die Sparkasse der Stadt Zürich, S. 17ff.

13 Vorgehensweise

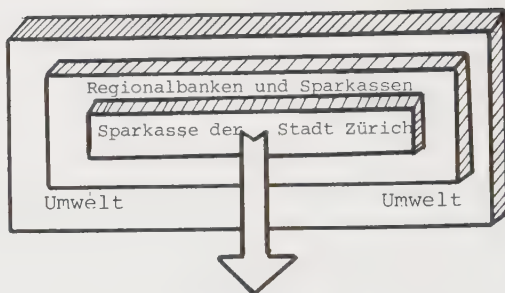
Um die angestrebten Ziele zu erreichen, müssen Daten über das Erfahrungsobjekt beschafft, ausgewertet und zu Führungsinformationen aufbereitet werden. Als Rahmen für diese Informationsgewinnung und -verarbeitung wird das Konzept der langfristigen Planung verwendet, wie es in Abbildung 4 auf der Seite 6 dargestellt ist. Die einzelnen Teile finden sich aus "Zweckmässigkeitsgründen nacheinander, obwohl sie im jährlichen Planungsgehehen nebeneinander stehen, eine permanente Betreuung verlangen und im prozessualen Planungsablauf aufeinander abzustimmen sind"(1).

Nach konsequentem Durcharbeiten dieses Systemes liefert jedes Element die notwendigen Informationen, um das formale Grundschema nach Rühli (vgl. Abbildung 2, Seite 3) mit Inhalt zu füllen. Das Endergebnis ergibt ein konkretes Führungssystem für die untersuchte Bank, das dann als Ausgangspunkt für eine Diskussion der Anwendungsmöglichkeiten formalisierter Führungssysteme bei kleinen und mittelgrossen Banken dient.

Im weiteren gliedert sich die Untersuchung gemäss dem Schema in Abbildung 4, Seite 6, und zwar in der Reihenfolge wie sie die Pfeilführung angibt.

(1) Kilgus Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974, S. 31.

Das Erfahrungsobjekt



Die wichtigsten
Elemente der lang-
fristigen Planung
(1)

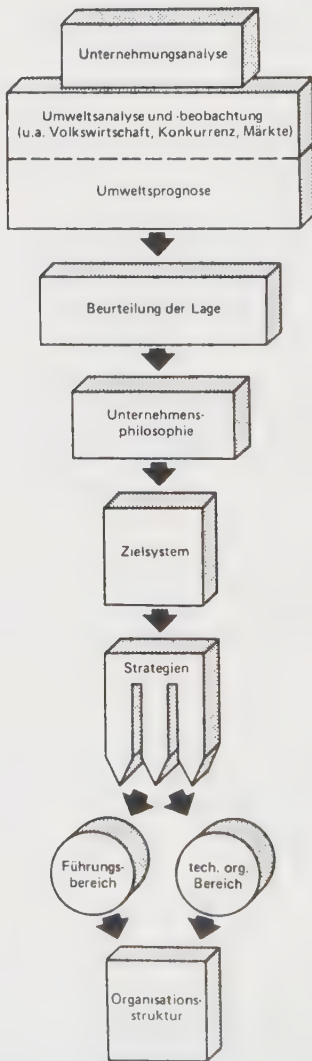


Abbildung 4: Vorgehensweise

2 Das Erfahrungsobjekt

21 Vorbemerkungen

In der Praxis beobachtet man immer wieder, wie sich Organisationsmitglieder gegen Neuerungen und bestimmte Sachlösungen wehren. Dabei sind sie fest überzeugt, ihre Lage, und somit auch ihr Problem, sei ein spezielles, völlig anders geartetes, das auch einer speziellen Behandlung bedürfe. Das Argument des "Anders-Sein" lässt sich aber nur selten sachlich begründen. Es dient vielmehr einzelnen Personen oder Personengruppen, sich hinter vermeintlichen Ausnahmen zu verschanzen, um bei Änderungen nicht mitmachen zu müssen.

Diese Einstellung liegt in der vielfach unbewusst vorhandenen Angst des Menschen vor dem Neuen und seinen schwer abschätzbaren Folgen. Die Angst, infolge Ueberforderung zu versagen und sich vor den anderen zu blamieren, die Angst vor neuen Machtstrukturen, die die eigene Position schwächen könnten, mögen als Beispiele für diesen Problembereich dienen.

Eine solche Angstsituation verursacht dann bei den betreffenden Organisationsmitgliedern ein in mancher Hinsicht problematisches Verhalten. Sie beginnen, wichtige Informationen zu verschleiern, zu sperren oder sogar zu verfälschen. Ein übermässiges Interesse (man will ja alles bis ins kleinste Detail wissen, um seinen Einfluss frühzeitig geltend machen zu können), ein totales Desinteresse (mich geht die Sache nichts an, ich übernehme keine Verantwortung) sowie die Tendenz, alles selber machen zu wollen (es soll sich niemand anders profilieren können), sind weitere Ausprägungen ablehnender Haltungen gegenüber irgendwelchen Veränderungen im Unternehmen.

Es ist daher notwendig, vor dem Beginn der eigentlichen Problembearbeitung das Erfahrungsobjekt genau abzugrenzen und seine

Merkmale herauszuarbeiten. Es gilt festzustellen, wie weit das untersuchte Objekt als wirklicher Spezialfall in irgendeiner Form betrachtet werden kann. Insbesondere ist darauf zu achten, menschliche und sachliche Probleme weitestgehend auseinanderzuhalten. Eine derartige Abgrenzung ist immer schwierig, und nur in den seltensten Fällen lassen sich Probleme als reine Sachfragen, d.h. unabhängig von psychologischen Ueberlegungen, bearbeiten. Ja, es wird in der Regel sogar so sein, dass sich das Sachproblem allein relativ leicht lösen liesse. Der Erfolg einer getroffenen Massnahme hängt dann aber in der Praxis entscheidend davon ab, wieweit auch die menschlichen Aspekte der Angelegenheit zur Zufriedenheit aller Beteiligten geregelt werden konnten.

Das bedeutet, dass Erkenntnisse aus anderen Wissenschaftszweigen, wie der Betriebspsychologie und -soziologie, in die betriebswirtschaftlichen Ueberlegungen miteinzubeziehen sind. Durch diese Integration versucht denn auch die moderne Betriebswirtschaftslehre, sich zu einer verhaltenswissenschaftlich fundierten Führungslehre zu entwickeln (1).

Diese Ausführungen rechtfertigen es meines Erachtens, sich in den nächsten Abschnitten etwas ausführlicher mit dem hier zu bearbeitenden Erfahrungsobjekt auseinanderzusetzen. Der Schwerpunkt wird dabei natürlich auf den betriebswirtschaftlich relevanten Tatbeständen liegen; die menschlichen Aspekte können im Rahmen dieser Arbeit nur andeutungsweise behandelt werden.

22 Abgrenzung des Erfahrungsobjektes

Aus der Gesamtheit der Banken, wie sie die offizielle schweizerische Statistik ausweist (vgl. Abbildung 5, S. 9), steht die Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen im Mittelpunkt des Interesses.

(1) Vgl.: Kirsch Werner: Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Band 15, München 1978.

- 0.00 Banken mit besonderem Geschäftskreis
- 1.00 Kantonalbanken
- 2.00 Grossbanken
- 3.00 Regionalbanken und Sparkassen
- 4.00 Darlehens- und Raiffeisenkassen
- 5.00 Uebrige Banken
 - 5.10 Schweizer Banken
 - 5.11 Handelsbanken
 - 5.12 Auf Börsen-, Effekten- und Vermögens-
verwaltungsgeschäfte spez. Institute
 - 5.13 Institute für Kleinkredite, Abzahlungs-
geschäfte und Konsumfinanzierung
 - 5.14 Andere
 - 5.20 Ausländisch beherrschte Banken
- 6.00 Finanzgesellschaften
 - 6.10 Finanzgesellschaften, die sich öffentlich
zur Annahme fremder Gelder empfehlen
 - 6.20 Finanzgesellschaften, die sich nicht öffent-
lich zur Annahme fremder Gelder empfehlen
- 7.00 Filialen ausländischer Banken
- 8.00 Privatbanquiers
 - 8.10 Privatbanquiers, die sich öffentlich zur
Annahme fremder Gelder empfehlen
 - 8.20 Privatbanquiers, die sich nicht öffent-
lich zur Annahme fremder Gelder empfehlen

Abbildung 5: Die Struktur des schweizerischen
Bankwesens (1)

"Es ist eine Eigentümlichkeit des schweizerischen Bankwesens, dass die Banken in der Regel sämtliche Bankgeschäfte betreiben und in diesem Sinne Universalbanken sind"(2). Dieses typische Kennzeichen erschwert eine saubere Klassierung in starkem Masse, weil es kein einheitliches, allgemeingültiges Kriterium gibt, das eine eindeutige Gruppenzuordnung ermöglicht. Dieses Problem hat die Herausgeberin der Bankenstatistik, die Schweizerische Nationalbank vor Augen, wenn sie ihre Einteilung (vgl. Abbildung 6) kommentiert:

-
- (1) Schweizerische Nationalbank (Hrsg.); Das schweizerische Bank-
wesen im Jahre 1978, Nr. 63, Zürich 1979, S. 7.
 - (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 12.

"Die Gliederung der Banken in Gruppen erfolgte sehr pragmatisch und wurzelt in teils historischen, teils formellen Ueberlegungen. Für die Zuweisung eines Institutes in eine der Bankengruppen ist somit nicht die Rechtsform, sondern der wirtschaftliche Charakter ausschlaggebend. Der Gliederung der Banken nach wirtschaftlichen Kriterien haftet zum Beispiel insofern etwas Schematisches an, als die Banken in der Regel in den verschiedensten Bereichen des Bankgeschäftes gleichzeitig tätig sind. Da eine Bank nur einer bestimmten Gruppe zugeordnet werden kann, erfolgt dies gemäss dem mehr oder weniger ausgeprägten Hauptmerkmal des Instituts"(1). Für analytische Betrachtungen ganzer Bankengruppen hat das zur Folge, dass nicht alle Gruppen die Einheitlichkeit aufweisen, die vom statistischen Standpunkt aus erwünscht wäre (2).

Trotz dieser Schwierigkeiten soll im nächsten Abschnitt versucht werden, gruppenspezifische Merkmale für die Regionalbanken und Sparkassen herauszuarbeiten.

23 Umschreibung des Erfahrungsobjektes Regionalbanken und Sparkassen

231 Begriff "Regionalbanken und Sparkassen" in der Bankenstatistik

Die Definition und die Abgrenzung der Regionalbanken und Sparkassen haben der Bankenstatistik von jeher einige Mühe bereitet. "Als 'Lokal-, Mittel- und Kleinbanken' wurden sie unter mehrfach geänderten Benennungen und Unterteilungen aufgeführt. In den Jahren bis 1970 gab es die Rubrik der 'Lokalbanken', aufgespalten in Bodenkreditbanken und andere Lokalbanken, und daneben die Rubrik 'Sparkassen'"(3).

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 12.

(2) Zur Gliederungsproblematik, vgl.: Albisetti Emilio: Die schweizerischen Lokalbanken und Sparkassen, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 1, Bern 1969, S. 163ff., sowie Amrein Anton: Die Lokalbanken und Sparkassen im schweizerischen Bankensystem, Diss. Basel 1970, S.32ff.

(3) Rheiner Walter: Aktuelle Probleme der Regionalbanken und Sparkassen, in: Passardi (Hrsg.), Führung von Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 17, Bern und Stuttgart 1975, S. 151.

"Die Bankenstatistik 1971 enthält erstmals nur noch die Rubrik 'Regionalbanken und Sparkassen'. Diese Zusammenfassung ist in Uebereinstimmung mit der Entwicklung, die keine genaue Abgrenzung mehr zulässt"(1). "Im Verlaufe der Zeit sind diese Institute mehr und mehr zu universeller bankgeschäftlicher Tätigkeit übergegangen, sodass heute oft nur noch ihre Namen (Ersparniskasse, Sparkasse, Hypothekarbank usw.) an frühere Spezialisierung erinnern"(2).

232 Merkmale der Regionalbanken und Sparkassen

Die Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen lässt sich eigentlich nur aus ihrer Geschichte heraus richtig verstehen. Auf eine ausführliche Darstellung der historischen Entwicklung soll jedoch verzichtet werden, da eine solche Analyse für die Bearbeitung der Probleme dieser Arbeit keine neuen Erkenntnisse bringt (3). Bei der Lektüre der unten angegebenen Quellen lassen sich aber einige Konstanten herausarbeiten, die man als charakteristische Merkmale der Regionalbanken und Sparkassen in die Ueberlegungen miteinbeziehen muss:

1. Räumliche Begrenzung der Geschäftstätigkeit mit einem deutlich erkennbaren Schwerpunkt.
2. Zusammensetzung der verantwortlichen Organe aus Persönlichkeiten innerhalb des Geschäftsraysons.
3. Aufnahme und Ausleihung der Mittel im räumlich begrenzten Marktgebiet.
4. Selbständigkeit der Bank (kein Institut einer anderen Gruppe übt einen massgebenden direkten oder indirekten Einfluss aus).

-
- (1) Rheiner Walter: Aktuelle Probleme der Regionalbanken und Sparkassen, S. 151.
 - (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 14.
 - (3) Zur historischen Entwicklung der Regionalbanken und Sparkassen, vgl. Ritzmann Franz: Die Schweizer Banken, Geschichte-Theorie-Statistik, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 8, Bern und Stuttgart 1969; Amrein Anton: Die Lokalbanken und Sparkassen im schweizerischen Bankensystem, S. 16ff.; Rheiner Walter: Aktuelle Probleme der Regionalbanken und Sparkassen, S. 152f.

5. Traditionelle Verankerung der Bank in der Bevölkerung.
6. Vielfalt der Rechtsformen (Aktiengesellschaften, Genossenschaften, Öffentlich-rechtliche Institute, ver- einzelte Stiftungen, Vereine, Corporation) (1).
7. Statistische Erfassung bei der Gruppe 3.00 Regional- banken und Sparkassen (2)(3).

Abbildung 6: Die charakteristischen Merkmale der Regionalbanken und Sparkassen

Aus der Aufstellung in Abbildung 6 , lässt sich das Erfahrungs- objekt definieren als

eine rechtlich und wirtschaftlich selbständige Bank, die über eine ihren Eigenheiten angepasste Rechtsform verfügt, in einem geographisch begrenzten Raum arbeitet, traditio- nell mit der Bevölkerung des Marktgebietes verbunden ist und ihr volles Vertrauen genießt, aber keine Kantonal- bank ist.

Abbildung 7: Definition des Erfahrungsobjektes

Die gegebene Definition ist sehr weit. Sie umfasst neben echten Spar- kassen und privaten Hypothekenbanken auch eigentliche, in regionalem Rahmen arbeitende Handelsbanken (4).

-
- (1) Vgl. Verteilung der Rechtsformen innerhalb der Bankengruppe 3.00 Regionalbanken und Sparkassen, Anhang I, S. 230.
 - (2) Dieser Punkt dient der Abgrenzung gegenüber den Kantonalbanken, die den Regionalbanken und Sparkassen in mancher Hinsicht ähn- lich sind (beschränktes Marktgebiet, Verwurzelung in der Be- völkerung usw.).
 - (3) Zusammen mit dem Punkt 4 (Selbständigkeit der Bank) ergibt sich, dass hier nur eine Teilmenge der Gruppe 3.00 zur Diskussion steht, nämlich ausschliesslich diejenigen Institute, die rechtlich und wirtschaftlich selbständig sind. Dies steht im Gegensatz zur offiziellen Bankenstatistik, welche auch die wirtschaftlich un- selbständigen Banken enthält (z.B. die Konzerngesellschaften der Grossbanken). Diese Eingrenzung drängt sich deshalb auf, weil die Führungsprobleme bei kleineren, autonomen Banken teilweise anders liegen als bei Tochtergesellschaften, die auf Erfahrungen und Ressourcen starker Muttergesellschaften zählen können.
 - (4) Vgl. Mast Hans-J.: Das schweizerische Bankwesen, Schriftenreihe der Schweizerischen Kreditanstalt, Heft 27, Zürich 1974, S. 23.

233 Abgrenzung der Regionalbanken von den Sparkassen

Die Bezeichnung "Regionalbanken und Sparkassen" für die Gruppe 3.00 weist eindrücklich auf deren Heterogenität hin, ist aber in einem gewissen Sinne auch irreführend.

Eine Regionalbank zu sein, sagt von der Wortbedeutung her lediglich, dass das betreffende Institut in einem geographisch begrenzten Markt arbeitet. Ueber den wirtschaftlichen Hintergrund der Bank, z.B. über den Umfang des Dienstleistungsangebotes, wird damit noch nichts ausgesagt.

Der Begriff Sparkasse bezieht sich dagegen nicht auf das bearbeitete Marktgebiet, sondern auf den wirtschaftlichen Zweck der Bank, der Bevölkerung Gelegenheit zu geben, ihre Ersparnisse sicher und zinstragend anzulegen. Rahn definiert denn die Sparkassen auch als "Anstalten, die gewerbsmässig vorwiegend kleinere Geldbeträge zur Verzinsung entgegennehmen, hierüber besondere Urkunden ausstellen, die erhaltenen Gelder vorwiegend auf Grundpfand ausleihen und sich verpflichten, die Einlagen auf Verlangen der Gläubiger sofort oder nach kurzer Kündigungsfrist zurückzuzahlen"(1). Damit wird mit der Bezeichnung Sparkasse auf einen geschäftspolitischen Schwerpunkt hingewiesen, nämlich auf das Passivgeschäft.

Aus diesen Erläuterungen ist ersichtlich, dass die Begriffe Regionalbank und Sparkasse nicht auf derselben Ebene liegen. So sind denn alle Sparkassen als regional tätige Institute auch Regionalbanken, aber nicht jede Regionalbank braucht eine Sparkasse zu sein. Dieser Betrachtungsweise folgt aber die schweizerische Bankpraxis nicht. Sie verwendet den Begriff Regionalbank nicht einfach als Oberbegriff für regional tätige Kreditinstitute, sondern verbindet mit dem Ausdruck Regionalbank ganz bestimmte

(1) Rahn Hans Rudolf: Die Sparkasse der Stadt Zürich, 1805 - 1944, Diss. Zürich 1945, S. 11.

wirtschaftliche Gegebenheiten. Dies zeigt sich auch darin, dass sich die Dachorganisation der Bankengruppe 3.00 "Verband der Schweizerischen Regionalbanken und Sparkassen" nennt. Auch der Gesetzgeber hat diese Differenzierung aufgenommen und nennt das Spezialgesetz über das Bankwesen "Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen", obwohl es keine Sondervorschriften über die Sparkassen enthält.

233.1 Merkmale des erweiterten Begriffes Regionalbank

Abbildung 8 fasst die wichtigsten Kriterien für Regionalbanken zusammen:

1. Im Mittelpunkt des geschäftspolitischen Interesses liegt das Aktivgeschäft. Zusätzlich zum Grundpfandkreditgeschäft spielt das kommerzielle Kreditgeschäft eine wichtige Rolle.
Der Zweck der Bank liegt darin, die Kreditbedürfnisse in einer bestimmten Region zu decken.
2. Neben den Spareinlagen nehmen Passivgelder wie Kassobligationen, Pfandbriefe, Einlage-, Depositen- oder Anlagehefte einen wichtigen Platz ein.
3. Vereinzelt finden auch Finanzierungspapiere wie Options-, Wandelobligationen sowie Partizipationsscheine Verwendung.
4. Zusätzlich zum Zinsdifferenzengeschäft fällt das indifferente Geschäft ins Gewicht. Hier stehen vor allem Dienstleistungen aus den Gebieten Zahlungsverkehr und Wertschriften im Vordergrund (Universalsbankenidee).
5. Zur Führung der Bank werden moderne Führungsinstrumente (z.B. Leitbild, Pläne), neue Organisationsformen (z.B. kundenorientierte Bankorganisation) sowie leistungsfähige Hilfsmittel (z.B. EDV) eingesetzt.

Abbildung 8: Merkmale für Regionalbanken

Mit Hilfe dieser Aufstellung ist es möglich, ein Institut aus der Gruppe 3.00 als Regionalbank im erweiterten, d.h. im wirtschaftlichen Sinne zu qualifizieren. Dabei müssen natürlich nicht alle

Elemente der Abbildung 8 vollumfänglich für jede "Regionalbank" zutreffen. Entscheidend ist, dass eine eindeutige, auf das Aktivgeschäft orientierte Politik betrieben und ein hoher Grad an Universalität angestrebt wird. In diesem letzten Punkt sieht denn auch die Bankenstatistik das hauptsächlichste Wesensmerkmal der Regionalbanken: "Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Regionalbanken im Vergleich zu eigentlichen Sparkassen in höherem Masse den Charakter von Universalbanken haben"(1).

233.2 Merkmale des Begriffes Sparkasse

Bei den eigentlichen Sparkassen liegen die Akzente in der Regel etwas anders. Abbildung 9 zählt die wichtigsten Merkmale auf:

1. Das Passivgeschäft bildet den geschäftspolitischen Schwerpunkt. Der Zweck des Institutes liegt darin, der Bevölkerung Gelegenheit zu geben, ihre Ersparnisse zinstragend und sicher anzulegen.
2. Der Anteil der Spareinlagen an den Passivgeldern ist hoch (2).
3. Die aufgenommenen Gelder fliessen hauptsächlich ins Grundpfandkreditgeschäft (vorwiegend I. Hypotheken). Bei der Anlage der anvertrauten Mittel dominiert ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken im Interesse des Sparers.
4. Genossenschaftsidee und Gemeinnützigkeitsüberlegungen bilden die geschäftspolitische Grundlage vieler Sparkassen.
5. Zahlreiche Sparkassen verfügen über kein Grundkapital. Der gesamte Reingewinn fliesst in die Reserven (Erfüllung der bankengesetzlichen Eigenmittelvorschriften).
6. Vielen Sparkassen ist das Auslandsgeschäft statutarisch verboten.

Abbildung 9: Merkmale für Sparkassen

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 14.

(2) So gibt es Sparkassen, die sich ausschliesslich über Spareinlagen finanzieren (sog. reine Sparkassen).

Wie bei der Merkmalsliste für Regionalbanken, gilt auch hier, dass nicht jedes Merkmal auf alle Sparkassen zutreffen muss. Charakteristische Kriterien sind die ausgeprägtere Spezialisierung, die intensive Pflege des Passiv- bzw. des klassischen Sparkgeschäftes sowie Gemeinnützigkeitsüberlegungen.

234 Folgerungen

Inwieweit lassen sich nun Führungsprobleme feststellen, die speziell die Regionalbanken und Sparkassen, nicht aber die anderen Bankengruppen betreffen? Die vorangegangene Analyse ergab weder in rechtlicher, noch in wirtschaftlicher Sicht diesbezügliche Anhaltspunkte. "In der Tat lässt die Uebereinstimmung der wesentlichen Funktionen der Banken darauf schliessen, dass sie sich auch den gleichen Problemen gegenüber gestellt sehen. Beschaffung der Betriebsmittel, Ausleihung der Gelder, Fragen der Zinspolitik, der Zinsmargen, Zahlungsverkehr, Vermittlung von Anlagen, Kundenberatung, Verarbeitung der Geschäfte in Korrespondenz und Buchhaltung und vieles andere mehr sind Dinge, die in jeder Bank, ob klein oder gross, bewältigt werden müssen. Alle Banken sind auch gezwungen, den Anforderungen zu entsprechen, die sich aus dem Strukturwandel der Wirtschaft und den Umwälzungen der Technik ergeben. Hier mögen nun die Probleme und Lösungen aus dem Blickfeld verschiedener Bankengruppen unterschiedliche Aspekte aufweisen"(1). Wieweit dies zutrifft, werden die Diskussionen in den nachfolgenden Abschnitten zeigen.

(1) Rheiner Walter: Aktuelle Probleme der Regionalbanken und Sparkassen, S. 151.

3 Das empirische Erfahrungsobjekt

31 Die Sparkassé der Stadt Zürich als Basis

Für die Diskussionen in dieser Arbeit bilden die Verhältnisse bei der Sparkasse der Stadt Zürich den Bezugsrahmen. Eine derartige, reale Orientierungshilfe ist für die Erarbeitung eines praktikablen Führungssystemes absolut notwendig, denn die zu behandelnden Fragen und Probleme sind so mannigfaltig, dass eine grosse Gefahr besteht, sich in den Details irgendwo zu verlieren.

Obwohl die Gegebenheiten bei dieser Bank sicher nicht für alle Mitglieder der Gruppe 3.00 repräsentativ sind, darf davon ausgegangen werden, dass sich die zentralen Fragen dieses einen Institutes bei den anderen Regionalbanken und Sparkassen in ähnlicher Art und Weise stellen.

32 Die Strukturdaten und Merkmale der Sparkasse der Stadt Zürich

Abbildung 10 enthält in tabellarischer Form die wichtigsten Daten und Merkmale der bearbeiteten Bank:

FIRMA	Sparkasse der Stadt Zürich Anders als es der Firmenname vermuten lässt, handelt es sich bei dieser Bank um ein vollständig unabhängiges, privatrechtliches Unternehmen, das mit der Stadt Zürich als Gemeinwesen in keiner Art und Weise verbunden ist.
GRÜNDUNG	1805 (gestiftet durch die Hilfsgesellschaft Zürich)
RECHTSFORM	Genossenschaft (seit 25.1.1890 im Handelsregister eingetragen)
ZWECK	Art. 3 der Statuten "Zweck der Genossenschaft ist der Betrieb einer Sparkasse auf gemeinnütziger Grundlage, unter Ausschluss persönlichen Gewinnes für die Mitglieder."
ORGANISATION Organe	Art. 7 der Statuten Die Organe der Genossenschaft sind: a) die Generalversammlung (40 Mitglieder Ende 1977)

Organigramm	b) der Verwaltungsrat (9 Mitglieder) c) die Direktion (2 Mitglieder) d) die Kontrollstelle (Revisionsverband der Regionalbanken und Sparkassen) e) das Inspektorat (Änderung der Statuten und des Geschäftsreglementes pendent) vgl. Anhang
MITGLIEDSCHAFT	Art. 4 der Statuten: Mindestens 9 Mitglieder. Als Mitglieder können nur Schweizer Bürger, die in bürgerlichen Ehren und Rechten stehen, aufgenommen werden.
HAFTUNG	Art. 6 der Statuten: Für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet nur das Genossenschaftsvermögen. Jede persönliche Haftung der Genossenschafter für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft ist ausgeschlossen.
GRUNDKAPITAL	Art. 6 der Statuten: Es bestehen weder Anteilscheine noch ein Genossenschaftskapital.
MARKTGEBIET	Das Hauptmarktgebiet ist die Stadt Zürich und die angrenzenden Gemeinden.
ANGEBOTENE BANK-LEISTUNGEN	Art. 3 der Statuten: 1. Entgegennahme von Fremdgeldern in allen banküblichen Formen, insbesondere Spareinlagen. 2. Gewährung von Hypothekendarlehen und Baukrediten, vorwiegend auf Liegenschaften im Kanton Zürich. 3. Gewährung von Darlehen, Vorschüssen und Krediten in allen banküblichen Formen, mit und ohne Deckung. In Ausnahmefällen können auch Diskont-, Wechsel-, Devisen- und Inkassogeschäfte getätigt werden. 4. Kauf und Verkauf von Wertpapieren für eigene und fremde Rechnung. 5. Verwaltung und Aufbewahrung von Wertpapieren und Wertgegenständen sowie Vermietung von Schrankfächern. 6. Vermögensverwaltungen, Willensvollstreckungen und Erbschaftsliquidationen. 7. Mitwirkung bei Anleihe-Emissionen. 8. Kauf, Verkauf und Verwaltung von Liegenschaften sowie Ueberbauung von Grundstücken. 9. Betrieb der üblichen Dienstleistungen. Auslandsgeschäfte werden in der Regel nicht getätigt, mit Ausnahme von Zahlungen der Kundschaft von und nach dem Ausland.

ZWEIGSTELLEN	15 Zweigstellen (alle auf Stadtgebiet) Bei diesen Zweigstellen handelt es sich um vorge- geschobene Schalter des Hauptsitzes (Einnahmereien), die in erster Linie das Passivgeschäft pflegen.		
MITARBEITER			
Bestand total	61	davon 16 Frauen 58 Ganztagsbeschäftigte 20 Zweigstellen angestellte	
Unterschriftsbe- rechtigte	27	davon 1 Direktor 1 Vizedirektor 10 Prokuristen davon 4 Zweigstellenleiter 15 Handlungsbevollmächtigte davon 8 Zweigstellenleiter	
Lehrlinge	1		
BILANZSUMME (1) per Ende 1977	Fr. 655.603.460 (10. Stelle, gemessen an den Bilanzsummen der dem Verband der Regionalbanken und Sparkassen ange- schlossenen Institute).		
BILANZSTRUKTUR (1)			
Aktiven	Hypotheken	Fr. 417.285.000	in % der Bilanzs. 63,6 %
	Wertschriften	99.332.000	15,1 %
	Liegenschaften	57.043.000	8,7 %
	Kontokorrentdebitoren	16.619.000	2,5 %
	Feste Vorschüsse & Darlehen	13.099.000	2,0 %
Passiven	Spareinlagen	476.135.000	72,2 %
	Anlagehefte	83.183.000	12,7 %
	Uebrige Passivgelder	38.651.000	5,9 %
Eigene Mittel	Reserven (offene)	36.250.000	5,5 %
Gewinn	Ausgewiesener Erfolg 1977	2.456.000	0,3 %
ERFOLGSSTRUKTUR	Fr.		
Aufwand	Passivzinsen	19.674.000	
	Bankbehörden, Personal, Personalwohlfahrt	3.038.000	
	Geschäfts- und Bürokosten	1.461.000	
	Steuern, Verluste und Ab- schreibungen, Rückstellungen	526.000	
Ertrag	Aktivzinsen	22.199.000	
	Wertschriftenertrag	4.749.000	
	Uebrige Erträge	1.161.000	

(1) Sparkasse der Stadt Zürich, Geschäftsbericht 1977, S. 16ff.
Die Zahlen und Daten beziehen sich auf den Ausgangspunkt der Projekt-
arbeiten.

BESONDERES	
Tochtergesellschaften	2 Immobiliengesellschaften 1 Sparkasse (Mitglied des Verbandes der Regionalbanken und Sparkassen)
Schulsparkasse	Bewilligung des Schulamtes der Stadt Zürich, in den Schulhäusern Spargelder der Schüler entgegenzunehmen. Als Einnehmer amtieren die Lehrer.

Abbildung 10: Struktur und Merkmale der Sparkasse der Stadt Zürich per 31. Dezember 1977.

33 Bedeutende Entwicklungsstationen der Sparkasse der Stadt Zürich

Die folgenden vier Abbildungen zeigen kurz zusammengefasst die hauptsächlichsten Ziele und Massnahmen der Sparkasse der Stadt Zürich im Rahmen der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung seit der Gründung im Jahre 1805 bis anfangs 1978 (1)(2).

-
- (1) Sprüngli Richard: Wandlungen in der längerfristigen Geschäftspolitik aus der Sicht eines Bankpräsidenten, Referat gehalten am 20. März 1979 an der Hochschule St. Gallen, im Rahmen einer Arbeits- und Informationstagung des Institutes für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich.
 - (2) Zur Geschichte der Sparkasse der Stadt Zürich, vgl. Rahn Hans-Rudolf: Die Sparkasse der Stadt Zürich, 1805-1944, Diss. Zürich 1945.
Usteri Emil, Rahn Hans-Rudolf: 150 Jahre Sparkasse der Stadt Zürich, 1805 - 1955, Zürich 1955.

1805 - 1853

Bilanzsumme 0 - 2,5 Mio.

UMWELT	ZIELE	MASSNAHMEN
Politische Umwälzungen seit 1798 Armut Keine Möglichkeiten, kleine Ersparnisse zinstragend und sicher anzulegen	Minderjährigen und wenig vermöglichen Personen, insbesondere Dienstboten, soll im Hinblick auf die ungewisse Zukunft Gelegenheit geboten werden, Ersparnisse sicher und zinstragend anzulegen (1). Spargelder entgegennehmen und in erstklassigen Hypotheken anlegen.	Gründung der Sparkasse als gemeinnütziges Institut. 12-köpfiges Direktorium Direktor = Einnehmer Dezentralisierte Organisation

1853 - 1894

Bilanzsumme 2,5 - 10 Mio.

UMWELT	ZIELE	MASSNAHMEN
Auswirkungen Bundesverfassung Volkswirtschaftlicher Aufschwung Umstellung von Gulden auf Franken Deutsch/Franz. Krieg Run auf die Sparkasse Konjunkturschwankungen Konkurrenz (v.a. der Zürcher Kantonalbank)	unverändert	Erwerb einer Liegenschaft als Sitz der Sparkasse Reorganisation (Büro, Direktion) Neue Statuten Geschäftsreglement Eintrag ins Handelsregister Erste Generalversammlung als Genossenschaft Beitritt zum Sparkassenverein Sparversicherung verworfen

(1) Rahn Hans-Rudolf: Die Sparkasse der Stadt Zürich, S. 24.

Bilanzsumme 10 - 100 Mio.

UMWELT	ZIELE	MASSNAHMEN
Erllass kantonaless Spar- kassengesetz	unverändert	Loslösung von der Hilfsgesellschaft
1. Weltkrieg		Verwaltungskommission
Börsenkrach New York		Quartalsrevision
Depression		Neues Geschäftsregle- ment
Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen		2 Sitzverlegungen
Frankenabwertung	Begegnung der Geldent- wertung durch Liegen- schaftenkauf	
2. Weltkrieg		
Run im Mai 1940		

Bilanzsumme 100 - 673 Mio.

UMWELT	ZIELE	MASSNAHMEN
Nachkriegszeit		Sitzverlegung an die Bahnhofstrasse
Hochkonjunktur		Gründung Immobilien-gesellschaft
Abwanderung der Bevölke- rung in die Agglomeration	Der Bevölkerung in die Wohnquartiere folgen	Eröffnung Zweigstellen
Verschärfung der gesetz- lichen Vorschriften		Statutenänderung 1976
Erhöhter Konkurrenzdruck	Erhalt der Sparkasse der Stadt Zürich als leistungsfähiges Unter- nehmen	Kassaobligationen, Anlagehefte und Deposi- tenheft zur Beschaffung weiterer Kundengelder
Rezession		Ueberprüfen und Beur- teilen der Lage

Für das Erarbeiten und Einführen von Neuerungen ist es wichtig, die historischen Gegebenheiten genau zu kennen. Aus der Tradition herausgewachsene Strukturen und Verhaltensweisen geben jedem einzelnen Unternehmen ein individuelles Gepräge, das nicht einfach weggeplant werden kann.

Es ist die Kunst der Führungsverantwortlichen, zwischen historisch gewachsenen Stärken und "Man hat es immer so gemacht" zu unterscheiden. Erstere, d.h. die auf Erfahrung beruhenden Stärken sind zu festigen und mit allen Mitteln für die Zukunft zu nutzen. Die zweite Gruppe betrieblicher Gegebenheiten, die viel mit Bequemlichkeit, Unbeweglichkeit und Betriebsblindheit zu tun hat, gilt es über Bord zu werfen und durch Neues zu ersetzen. Dabei ist aber darauf zu achten, dass das Neue auch wirklich Verbesserungen in irgend einer Art und Weise bringt und nicht einfach eingeführt wird, weil es gerade modern ist und es alle anderen auch tun.

34 Folgerung

Im Abschnitt 233, Seite 13 wurde versucht, Regionalbanken und Sparkassen gegeneinander abzugrenzen. Aufgrund der dort erarbeiteten Merkmale (vgl. Abb. 8, S. 14 und Abb. 9, S. 15) und den oben aufgezeigten Strukturen sowie der Entwicklungsgeschichte, ist die Sparkasse der Stadt Zürich den "Sparkassen" zuzuordnen (Priorität des klassischen Spargeschäftes, Investition der Gelder in I. Hypotheken, Wertschriften und Liegenschaften, geringe Bedeutung der übrigen Bankgeschäfte).

4 Sparkassen in der Bundesrepublik Deutschland und Oesterreich

41 Vorbemerkungen

Vergleiche mit ausländischen Verhältnissen haben immer den Zweck, zu prüfen, inwieweit dort ähnliche Probleme vorliegen und in welchem Umfang Lösungsansätze aus anderen Ländern herangezogen werden können. Ferner gilt es auch, begriffliche Unklarheiten zu beseitigen. Für die vorliegende Arbeit trifft dies insbesondere für den Terminus Sparkasse zu, der in den beiden deutschsprachigen Nachbarländern Bundesrepublik Deutschland und Oesterreich einen ganz anderen Stellenwert hat als hier in der Schweiz.

Die Verhältnisse in Frankreich, Italien und den angelsächsischen Ländern fallen als Vergleichsobjekte weitgehend ausser Betracht. Im Gegensatz zur Schweiz verfügen diese Staaten über eine mehr oder weniger stark ausgeprägte, arbeitsteilige Kreditwirtschaft. Allerdings ist heute auch in diesen Ländern ein deutlicher Trend zur Universalbank feststellbar (1).

Anders liegt die Situation in der Bundesrepublik und in Oesterreich, wo die Universalbank wie in der Schweiz überwiegt. Was aber die Sparkasse als Banktyp betrifft, herrschen in den beiden erwähnten Nachbarstaaten unterschiedliche Verhältnisse. Während in der Schweiz der Begriff Sparkasse als Bestandteil eines Firmennamens nicht zur genauen Identifikation eines bestimmten Bankentyps herangezogen werden kann, so sind die Sparkassen in Deutschland und Oesterreich eindeutig definiert.

42 Bundesrepublik Deutschland

421 Sparkassen

"Mit der Bezeichnung 'Sparkasse' verbindet sich allgemein die Vor-

(1) Vgl. Hahn Oswald: Probleme des Universalbankensystems, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 28. Jhrg., Heft X, Okto' 1980, S. 346ff.

stellung von einem Kreditinstitut, das kraft öffentlichen Auftrages das Spargeschäft besonders pflegt (...). Zur Erhaltung des besonders dieser Gattung von Kreditinstituten in weiten Bevölkerungskreisen entgegengebrachten Vertrauens soll vermieden werden, dass andere Kreditinstitute oder gar sonstige Unternehmen diese Bezeichnung verwenden. Das Gesetz behält daher die Bezeichnung "Sparkasse" den angegebenen Instituten vor" (1):

Bezeichnung Sparkasse

- 1/ Die Bezeichnung "Sparkasse" oder eine Bezeichnung, in der das Wort "Sparkasse" enthalten ist, dürfen in der Firma, als Zusatz zur Firma, zur Bezeichnung des Geschäftszweckes oder zu Werbezwecken nur führen
1. öffentlich-rechtliche Sparkassen, die eine Erlaubnis nach § 32 besitzen;
2. andere Unternehmen, die bei Inkrafttreten dieses Gesetzes eine solche Bezeichnung nach den bisherigen Vorschriften befugt geführt haben (2).
- 2/ Unternehmen im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 6 dürfen die Bezeichnung "Bausparkasse", eingetragene Genossenschaften, die einem Prüfungsverband angehören, die Bezeichnung "Spar- und Darlehenskasse" führen.

Abbildung 11: Der Begriff "Sparkasse" im deutschen Kreditwesengesetz (3).

"Durch die Notverordnung vom 6. Oktober 1931 wurde den Sparkassen die eigene Rechtspersönlichkeit verliehen, und die Regierungen der Länder wurden verpflichtet, im Verordnungswege alle Massnahmen zu treffen, um die wesentlichen Fragen der Organisation und Geschäftspolitik der Sparkassen einheitlich zu regeln. Auch heute noch liegt die Sparkassengesetzgebung weitgehend in der Hand der Länder, aber die gesetzlichen Regelungen der Länder weichen nicht sehr stark voneinander ab" (4).

- (1) Szagunn Volkhard, Neumann Walter: Gesetz über das Kreditwesen, zweite, neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1967, S. 477f.
- (2) Dies trifft für die sog. freien Sparkassen, die Unternehmen des privaten Rechtes sind, zu, vgl. Szagunn Volkhard, Neumann Walter, Gesetz über das Kreditwesen, S. 479.
- (3) § 40 Kreditwesengesetz.
- (4) Wagner Kurt: Die deutsche Kreditwirtschaft, Frankfurt a.M. 1970, S. 35.

"Typisch für die öffentlich-rechtlichen Sparkassen ist die Haftung ihres Trägers, doch gibt es auch öffentlich-rechtliche Sparkassen ohne eine solche Gewährleistung (so die Württembergische Landes-sparkasse)" (1).

"Die Sparkassen haben kein Grund- oder Stammkapital. Ihr Eigenkapital besteht nur aus den Rücklagen (2), die sie nach dem Kreditwesengesetz bilden müssen, im wesentlichen aus der "Sicherheitsrücklage", die aus den Ueberschüssen aus der Geschäftstätigkeit gespeist wird" (3).

422 Girozentralen

Zur Sparkassenorganisation in der Bundesrepublik Deutschland gehören die 12 regionalen Girozentralen. Dabei handelt es sich um öffentlich-rechtliche Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Girozentralen sind mit den Sparkassen eng verflochten; sie üben die Funktion von Sparkassenzentralbanken und Landesbanken aus (4). Diese haben sich im Laufe der Jahre zu universellen Geschäftsbanken entwickelt.

423 Die Bedeutung der deutschen Sparkassen

Ende 1977 bestanden 622 Sparkassen und 12 Girozentralen. Sie sind am gesamten Geschäftsvolumen der deutschen Banken mit ca. 38 % beteiligt. Der Sparkassensektor hat den grössten Marktanteil bei den Spareinlagen (53,7 %) und gewährt am meisten Hypothekarkredite (42,7 %).

424 Folgerung

Diese kurze Beschreibung zeigt, dass deutsche und schweizerische Sparkassen nicht ohne weiteres miteinander verglichen werden können. Die bundesdeutschen Sparkassen entsprechen denn auch eher den schweizerischen Kantonalbanken.

(1) Szagunn Volkhard, Neumann Walter: Gesetz über das Kreditwesen S.478

(2) § 10 Abs. 4 Kreditwesengesetz.

(3) Wagner Kurt: Die deutsche Kreditwirtschaft, S. 35.

(4) Wagner Kurt: Die deutsche Kreditwirtschaft, S. 36.

43 Oesterreich

431 Sparkassen im allgemeinen

"Am 1. März 1979 sind das "Bundesgesetz vom 24. Jänner 1979 über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz-KWG)" und das "Bundesgesetz vom 24. Jänner 1979 über die Ordnung des Sparkassenwesens (Sparkassengesetz-SpG)" in Kraft getreten"(1)(2).

Gemäss § 1 SpG gibt es in Oesterreich zwei Typen von Sparkassen, nämlich Gemeindesparkassen und Vereinssparkassen:

§ 1. /1 Sparkassen sind von Gemeinden oder von Sparkassenvereinen gegründete juristische Personen des privaten Rechts. Gemeinden, Sparkassenvereine sowie sonstige juristische und natürliche Personen sind von jeder Beteiligung am Vermögen oder Gewinn der Sparkasse ausgeschlossen.

/2 Sparkassen sind nach Massgabe der ihnen vom Bundesminister für Finanzen erteilten Konzession Kreditunternehmungen nach dem Kreditwesengesetz, BGBl. Nr. 63/1979. Sie sind Kaufleute im Sinne des Handelsgesetzbuchs und in das Handelsregister, Abteilung A, einzutragen.

Abbildung 12: Sparkassen nach dem österreichischen Kreditwesengesetz

"Sparkassen sind, wie bisher, eigene juristische Personen des privaten Rechtes und sie sind von ihren Haftungsgemeinden bzw. Sparkassenvereinen unabhängig. Ihre Besonderheit besteht darin, dass keine natürliche oder juristische Person am Vermögen oder am Gewinn der Sparkasse beteiligt sein darf, auch nicht die Haftungsgemeinde(n) oder der Sparkassenverein. Daraus ergibt sich der unveränderte Gemeinnützigkeitscharakter (Gemeinwirtschaftlichkeit) der Sparkassen; damit verbunden allerdings auch die besondere

-
- (1) Sadler, Walter: Vorwort zu: Die Kreditwesengesetze 1979, Oesterreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Dr. Stigleitner-Schriftenreihe, Band 19, Wien 1979, S.11.
 - (2) Zur bankpolitischen Bedeutung der Gesetzesnovelle, vgl.: Klingau Hubert: Geschäftspolitische Konsequenzen der KWG- bzw. Sparkassenrechtsreform, in: Oesterreichisches Bankarchiv, 27. Jhrg., Heft IV, 1979, S. 154ff.

Problematik der Eigenfinanzierung, die im wesentlichen auf eine Eigen-Innen-Finanzierung (=Selbstfinanzierung*), mangels Zuführungsmöglichkeit von Beteiligungskapital von aussen (Eigen-Aussen-Finanzierung)(=Beteiligungsfinanzierung*), angewiesen bleibt"(1)(2).

"Spk (Sparkassen*) sind Kreditunternehmungen im Sinne des Kreditwesengesetzes, ..., und zwar nach Massgabe der ihnen vom Bundesminister erteilten Konzession. Damit wird, ..., eine zweifache behördliche Bewilligung vorgesehen; nämlich die der Spk-Satzung, die eine Determinierung dessen, was die Spk zu tun und zu unterlassen hat (Festlegung des geschäftspolitischen Aktionsradius) vornehmen muss (§ 13 Abs. 3 SpG), und die als Konzession bezeichnete Bewilligung des Betriebes von Bankgeschäften"(3).

432 Gemeindesparkassen

§ 2./1 Gemeindesparkassen sind die von Gemeinden im eigenen Wirkungsbereich unter deren Haftung gegründeten Sparkassen. Die Gemeinde (Haftungsgemeinde) haftet für alle Verbindlichkeiten der Sparkasse als Ausfallbürge im Falle der Zahlungsunfähigkeit gemäss § 1356 ABGB; mehrere Haftungsgemeinden einer Sparkasse haften zur ungeteilten Hand.
2/ Die Haftungsgemeinde hat der Sparkasse ein für die Aufnahme des Geschäftsbetriebes ausreichendes Gründungskapital unentgeltlich zur Verfügung zu stellen, das den voraussichtlichen Aufwand für die Gründung der Sparkasse und den Bedarf für den Geschäftsbetrieb der ersten drei Geschäftsjahre zu decken hat. Das Gründungskapital verbleibt der Sparkasse und ist nicht zurückzuzahlen.
3/ Die Haftungsgemeinde trifft alle Massnahmen nach diesem Bundesgesetz im eigenen Wirkungsbereich.

Abbildung 13: § 2 des österreichischen Sparkassengesetzes.

(*) Einschlebung des Verfassers.

- (1) Oesterreich kennt die Möglichkeit des nachrangigen Haftkapitals (ebenso die Bundesrepublik Deutschland). Hierbei handelt es sich um eine Art Eigenkapital, das aber keine Beteiligung darstellt (vgl. § 12/8 KWG). Zum Wesen des nachrangigen Haftkapitals, vgl.: Fuchs Konrad: Nachrangige Bankschuldverschreibungen, in: Vierteljahres-Schriftenreihe des Oesterreichischen Forschungsinstitutes für Sparkassenwesen, Heft 2, 1979, sowie Schmidt Dirk: Das nachrangige Haftkapital, in: Die Sparkasse, Heft 3, 1977.
- (2) Frehmuth Walter, Laurer René H.: Das neue Sparkassenrecht, Wien 1979, S. 8f.
- (3) Frehmuth Walter, Laurer René H.: Das neue Sparkassenrecht, S. 9.

433 Vereinssparkassen

§ 3./1 Vereinssparkassen sind die von Sparkassenvereinen (§ 4) gegründeten Sparkassen.

2/ Die Gründungsmitglieder des Sparkassenvereins haben ein ausreichendes Gründungskapital (§ 2 Abs. 2) unentgeltlich zur Verfügung zu stellen. Das Gründungskapital verbleibt der Sparkasse und ist nicht zurückzuzahlen.

Abbildung 14: § 3 des österreichischen Sparkassengesetzes.

"Bei der Rechtsperson Sparkassenverein handelt es sich nicht um einen Verein im Sinne des Vereinsgesetzes 1951, ..., sondern um einen besonderen Typ von Rechtsperson, deren Gründungsvorgang, Bestand, Organisation und Auflösung usw. sich aus dem Sparkassengesetz ergibt" (§ 4 SpG) (1).

§ 4./1 Sparkassenvereine sind Vereine, deren Zweck die Gründung einer Sparkasse und die Erfüllung der im § 9 genannten Aufgaben ist. Auf sie sind andere vereinsrechtliche Vorschriften nicht anzuwenden.

2/ Sparkassenvereine dürfen weder Mitgliedsbeiträge einheben noch irgendwelche Zuwendungen von Vereinsmitgliedern oder Dritten entgegennehmen. Der erforderliche Aufwand des Vereins ist von der Sparkasse zu decken.

Abbildung 15: § 4 des österreichischen Sparkassengesetzes.

"Der Zweck des Sparkassenvereins erschöpft sich in der Gründung und in der Erstellung der Satzung der Spk sowie in Kontrollfunktionen gegenüber der Geschäftsführung, sei es im Wege des Sparkassenrates, sei es unmittelbar und in für die Spk existenzbestimmenden Entscheidungen, wie bei der Verschmelzung oder Auflösung des Spk" (2).

434 Die Bedeutung der österreichischen Sparkassen

"Nach dem Zweiten Weltkrieg konnten sich die Sparkassen eine bedeutende Stellung als Kapitalsammelstelle und als langfristige Kreditgeber für den Wohnbau, für den öffentlichen Sektor und

(1) Frehmuth Walter, Laurer René H.: Das neue Sparkassenrecht, S. 13f.

(2) Frehmuth Walter, Laurer René H.: Das neue Sparkassenrecht, S. 14.

nicht zuletzt für alle Sektoren der Privatwirtschaft sichern. Ende 1978 haben die Sparkassen mit S 150,6 Mrd. Spareinlagenbestand rund 34,8 % aller Spareinlagen Oesterreichs verwaltet und damit den grössten Marktanteil ausgewiesen. Sie haben 65 % der gesamten Einlagen in Darlehen und Krediten veranlagt, 15 % in inländischen Wertpapieren, woraus sich ergibt, dass sie rund 1/4 der festverzinslichen österreichischen Wertpapiere in ihrem Portefeuille halten. Ihr Spitzeninstitut, die Girozentrale und Bank österreichischen Sparkassen Aktiengesellschaft ist der Bilanzsumme nach das zweitgrösste österreichische Bankinstitut"(1).

"Mit der neuen Rechtslage ist die Entwicklung der Sparkassen zu Universalbanken rechtlich (nach-)vollzogen. Trotz dieser Fortentwicklung in geschäftspolitischer Hinsicht blieben die Förderung des Spargedankens, die Pflege des Massenkundengeschäftes sowie die Gemeinnützigkeit tragende Säulen der Geschäftspolitik der Sparkassen, was sich teils aus der gesetzlichen Lage, teils aus den neuen Satzungen erkennen lässt. Die Trennung der geschäftsführenden von den überwachenden Organen sowie das Vier-Augen-Prinzip und die Beibehaltung einer sparkassenspezifischen Kontroll-einrichtung öffentlichen Rechtes sollen das öffentliche Interesse an der besonderen Einlagensicherheit unterstreichen"(2).

In das Geschäft dieser Bankengruppe teilten sich 1976 168 Sparkassen, wovon die 3 grössten ca. 72 % des Bilanzvolumens auf sich vereinigten (3).

44 Bausparkassen

Bis hierher wurde eine spezielle Art der Sparkassen, die Bausparkassen, nicht besprochen, obwohl diese Form des Sparens in Deutschland und Oesterreich stark verbreitet ist. In der Schweiz sind

-
- (1) Frehmuth Walter, Laurer René H.: Das neue Sparkassenrecht, S.6f.
(2) Frehmuth Walter, Laurer René H.: Das neue Sparkassenrecht, S.7. Zur Entwicklungsgeschichte des Sparkassen in Oesterreich, vgl.: Sadleder Walter: 160 Jahre Sparkassenrecht, in: Die Kreditwesengesetze 1979, Anhang, S. 259ff.
(3) O.V.: Bankensysteme des Auslandes (II), Das österreichische Bankwesen, in: Die Bank, Nummer 5, Mai 1977, S. 23.

dagegen die Bausparkassen, oder wie der Gesetzgeber sie nannte, die Kreditkassen mit Wartezeit nur noch ein historischer Begriff. Alle Sparinstitute dieser Art wurden entweder liquidiert oder in Banken umgewandelt. Das Sonderrecht über die Kreditkassen mit Wartezeit wurde bei der Revision des Bankengesetzes 1971 aufgehoben.

Der Grund für diese Entwicklung liegt darin, dass das wohlausgebaute Universalbankensystem der Schweiz, zusammen mit dem niedrigen Zinsniveau, die Eigenheimfinanzierung genügend sicherstellt und somit gar kein Bedürfnis nach separaten Bausparkassen besteht (1). Trotzdem werden immer wieder Versuche unternommen, die Bausparidee zu aktualisieren. Verschiedene Banken bieten Baufinanzierungen an, die es ermöglichen, mit wenig eigenen Mitteln ein Eigenheim zu erwerben (2). Doch bis heute ist keinem System ein durchschlagender Erfolg gelungen. Deshalb wird der Problemkreis "Bausparkasse" nicht mehr weiterverfolgt.

45 Folgerung

Diese kurze Betrachtung der ausländischen Verhältnisse zeigt nur wenige Gemeinsamkeiten zwischen der Schweiz und den untersuchten Staaten (z.B. Schwerpunkte im Spar- und Bodenkreditgeschäft, Fehlen eines Grundkapitals, Gemeinnützigkeitsüberlegungen). Wirtschaftliche Gegebenheiten, rechtliche Regelungen und historische Entwicklungen weichen zum Teil so sehr voneinander ab, dass es schwierig ist, ausländische Überlegungen bei der Führung von Sparkassen auf die Schweiz zu übertragen.

(1) Vgl. Albisetti Emilio et al.: Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens in der Schweiz, Stichwort Bausparkassen, 3. Auflage, Thun 1977, S. 137.

(2) Vgl. Neef Jörg: Moderne Formen der Wohnbaufinanzierung aus bankwirtschaftlicher Sicht, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 30, Bern und Stuttgart 1975.

TEIL II : BESCHAFFUNG DER BASISINFORMATIONEN (ANALYSE UND PROGNOSE)

1 Einführung

11 Die Elemente der Basisinformationenbeschaffung

Nach den allgemeinen Ausführungen im ersten Teil behandelt Teil II die Elemente "Unternehmungsanalyse", "Umweltanalyse und -prognose" sowie "Beurteilung der Lage", gemäss dem Vorgehensschema der Abbildung 4, Seite 6:

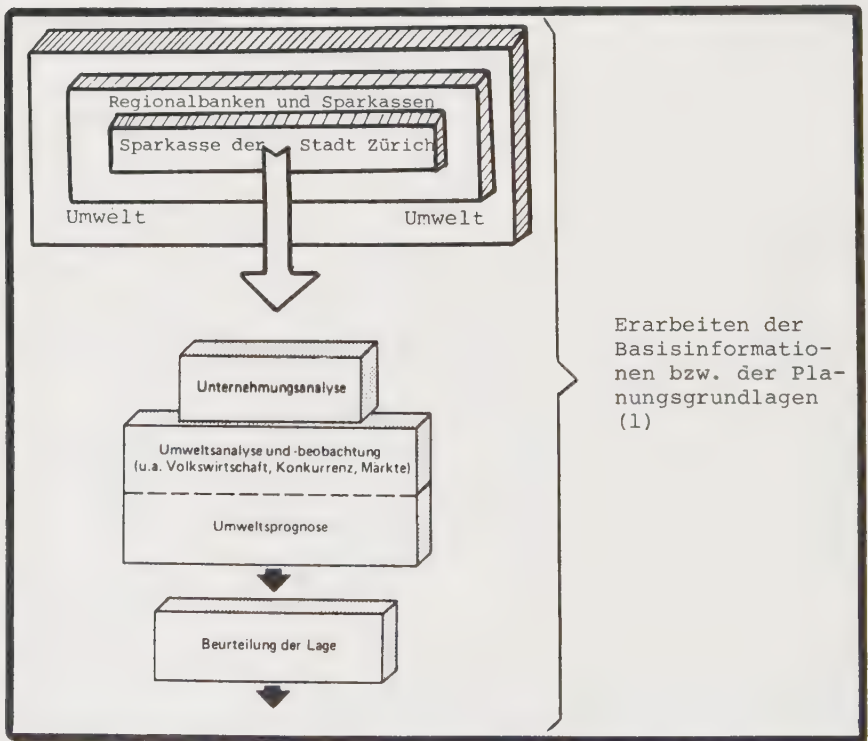


Abbildung 16: Die Elemente der Grundlagenbeschaffung

- (1) Die Begriffe Basisinformationen und Planungsgrundlagen werden synonym gebraucht.

Vorerst folgt jedoch noch eine Analyse der wirtschaftlichen Lage der Regionalbanken und Sparkassen. Dies ist für das weitere Vorgehen in zweifacher Hinsicht bedeutsam. Erstens liefert eine solche Untersuchung die notwendigen Informationen, um die auftauchenden Fragenkreise problemorientiert, d.h. bankengruppenbezogen, zu bearbeiten. Zweitens können die Resultate im Rahmen der Unternehmungs- und Umweltanalyse als Beurteilungsmassstäbe verwendet werden.

12 Das allgemeine Verhaltensmodell der betrieblichen Problemlösung

"Probleme (Aufgaben) treten in einer Unternehmung immer dann auf, wenn gestaltbare Zustände (Situationen) nicht den Erwartungen (Zielen, Aufträgen) der beteiligten Personen entsprechen. Es stellt sich in diesem Falle die Frage, ob und wie die bestehende Lage in die gewünschte oder geforderte Situation übergeführt werden könnte"(1).

Das in dieser Arbeit zu lösende Problem ist die Gestaltung der Führung eines zu einer bestimmten Bankengruppe gehörenden Kreditinstitutes. Es geht darum, sinnvolle Veränderungen im Bereich der Bankführung vorzunehmen. Diese Problemlösung lässt sich als Prozess schematisch darstellen:

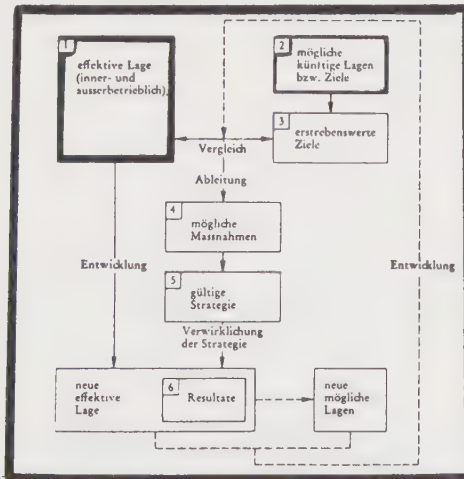


Abbildung 17: Verhaltensmodell der betrieblichen Problemlösung (2)

- (1) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, Bern und Stuttgart 1978, S. 14.
- (2) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 16

Im Rahmen dieses Modells stellt das Bearbeiten der eingangs erwähnten Elemente (vgl. S. 32) die erste Phase dar:

"Es besteht eine effektive (momentane) Lage (Situation), die wahrgenommen, erforscht und schliesslich beurteilt werden kann (Prozesse der Lagebeurteilung). Sie findet ihren Ausdruck in Ereignissen und Zuständen in der Vergangenheit und Gegenwart. Diese Ereignisse und Zustände können sich auf Gegebenheiten innerhalb oder ausserhalb einer bestimmten Unternehmung beziehen und von dieser ganz, teilweise oder überhaupt nicht beeinflussbar sein" (1).

Diese vergangenheitsorientierte Ursachenanalyse beinhaltet jedoch nur einen Teil der gesuchten Basisinformationen. Die Arbeit darf nicht mit den Fragen "Wo stehen wir heute?" und "Wie sind wir hieher gekommen?" enden (2). Vielmehr ist es notwendig, mittels Prognosen auf zukünftige Lagen zu schliessen und dabei aufzuzeigen, welche Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen.

Die abschliessende Lagebeurteilung fasst die Analyse- und Prognoseergebnisse zusammen und umreisst derart den geschäftspolitischen Handlungsspielraum der untersuchten Betriebswirtschaft. Das Erkennen dieser Grenzen bedeutet denn auch das eigentliche Ziel der Grundlagenbeschaffung.

(1) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 14.

(2) Vgl. Hinterhuber Hans: Strategische Unternehmungsführung, S.45.

13 Die Stellung und Entwicklung der Regionalbanken und Sparkassen

131 Ausgewählte Strukturdaten des schweizerischen Bankensystemes

Die Abbildung 19 auf der Seite 36 vermittelt einen Ueberblick über die Zusammensetzung des schweizerischen Bankensystemes sowie die Marktpräsenz der einzelnen Bankengruppen. Dabei fällt auf, dass die Regionalbanken und Sparkassen trotz ihrer starken mengenmässigen Marktpräsenz mit 223 Instituten (= 40,5 %) (1) und 1119 Geschäftsstellen (= 23,1 %) (2) nur über einen Marktanteil von knapp 11 % verfügen (bezogen auf das bilanzwirksame Geschäft) (3). Der geringe Marktanteil, bei vergleichsweise hoher Geschäftsstellenzahl, hängt mit den entsprechend kleinen Unternehmungsgrössen zusammen. Abbildung 18 zeigt denn auch, dass es sich bei den Regionalbanken und Sparkassen hauptsächlich um kleinere und mittlere Institute handelt, wobei die Grenzziehung zwischen grossen, mittleren und kleinen Banken eine willkürliche ist (4).

Gruppen	Grössenklassen									Total
	bis 1 Mio.	1 bis 5 Mio.	5 bis 10 Mio.	10 bis 20 Mio.	20 bis 50 Mio.	50 bis 100 Mio.	100 bis 500 Mio.	500 bis 1000 Mio.	über 1000 Mio.	
Kantonalbanken	-	-	-	-	-	-	1	5	22	28
Grossbanken	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5
Regionalbanken und Sparkassen	1	9	13	15	42	40	76	25	2	223
Darlehens- und Raiffeisenkassen	49	515	297	213	108	22	-	-	-	1204
Uebrige Banken	-	5	8	18	37	27	66	7	13	181
-Schweizer Banken	-	(5)	(7)	(12)	(25)	(16)	(27)	(2)	(3)	(97)
-Ausländisch beherrschte Banken	-	-	(1)	(6)	(12)	(11)	(39)	(5)	(10)	(84)

Abbildung 18: Gruppierung der Banken nach der Höhe der Bilanzsumme per 31. Dezember 1978 (5)

- (1) Zur Entwicklung der Anzahl Banken, vgl. Anhang I, S. 233.
- (2) Zur Geschäftsstellenentwicklung, vgl. Anhang I, S. 234.
- (3) Zur Entwicklung des Bilanzsummenanteiles der Regionalbanken und Sparkassen, vgl. das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978.
- (4) Zur Grössenklasseneinteilung, vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 56, Bern und Stuttgart 1979, S. 11ff.
- (5) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 124.

G r u p p e n	Anzahl Institute	Bilanzsumme per 31.12.78 in Mio. Fr.	Marktanteil %	Anzahl Mitarbeiter			Anzahl (3) Geschäftsstellen
				männlich	weiblich	%	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)
1.00 Kantonalbanken	28	88'382,0	22,2	7322	4408	37,6	1272
2.00 Grossbanken	5	188'751,5	47,4	26007	16399	38,7	752
3.00 Regionalbanken und Sparkassen	223	42'286,9	10,6	3608	2281	38,7	1119
4.00 Darlehens- und Raiffeisenkassen (1204 Kassen)	2 Verbände	11'192,2	2,8	1266	390	23,5	1230
5.00 Uebrigere Banken	181	50'229,5	12,6	7529	5561	42,4	405
5.10 Schweizer Banken	97	17'780,8	4,5	3464	2436	41,3	247
5.11 Handelsbanken	34	11'312,6	2,8	1799	1152	39,0	131
5.12 Auf Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltung spezialisierte Institute	44	3'782,0	1,0	1187	833	41,2	56
5.13 Institute für Kleinkredite, Abzahlungsgeschäfte und Konsumfinanzierung	15	2'353,0	0,6	446	426	48,8	56
5.14 Andere	4	333,2	0,1	32	25	43,8	4
5.20 Ausländisch beherrschte Banken	85	32'448,7	8,1	4065	3125	43,5	158
6.00 Finanzgesellschaften	73	8'504,1	2,1	264	178	40,3	76
6.10 Schweizerisch beherrschte Finanzgesellsch.	39	2'423,9	0,6	.	.	.	.
6.11 - die sich öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen	6	809,0	0,2	.	.	.	.
6.12 - die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen	33	1'614,9	0,4	.	.	.	.
6.20 Ausländisch beherrschte Finanzgesellsch.	34	6'080,2	1,5	.	.	.	.
6.22 - die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen							
7.00 Filialen ausländischer Banken	14	6'847,8	1,7	871	813	48,3	25
8.00 Privatbankiers	25	2'346,1	0,6	1091	743	40,5	27
8.10 Privatbankiers, die sich öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen	1	1,8	0,0	.	.	.	.
8.20 Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen	27	2'344,3	0,6	.	.	.	.
Alle Gruppen	551	398'540,1	100,0	59215	38948	39,8	5548

Abbildung 19: Grundstrukturdaten des schweizerischen Bankensystems per 31.12.1978 (2)

- (1) Gemessen an der Bilanzsumme aller Gruppen
 (2) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978.
 (3) Inkl. der Geschäftsstellen im Ausland

Bildet man den Quotienten Mitarbeiter pro Bankinstitut, so zeigen sich die Grössenunterschiede noch deutlicher. Die Werte betragen:

Kantonalbanken	418
Grossbanken	8.481
Regionalbanken und Sparkassen	26
Darlehens- und Raiffeisenkassen	1,3
Uebrige Banken	72
- Schweizer Banken	60
- Ausländisch beherrschte Banken	84
Finanzgesellschaften	6
Filialen ausländischer Banken	120
Privatbankiers	73

Abbildung 20: Kennziffer Mitarbeiter pro Bankinstitut per 31.12.78 (1)

Weitere Aufschlüsse über die strukturellen Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen ergeben sich beim Vergleich nachfolgender Kennzahlen:

Kennziffer Gruppen	Bilanzsumme pro Mitarbeiter in Mio. Fr.	Marktanteil	Personal- anteil
Kantonalbanken	7,5	22,2	14,9
Grossbanken	4,4	47,4	53,9
Regionalbanken & Sparkassen	7,1	10,6	7,5
Darlehens- und Raiffeisenkassen	6,7	2,8	2,1
Uebrige Banken	3,8	12,6	16,6
-Schweizer Banken	(3,0)	(4,5)	(7,5)
-Ausländisch beherrschte Banken	(4,5)	(8,1)	(9,1)
Finanzgesellschaften	19,2	2,1	0,6
Filialen ausländischer Banken	4,0	1,7	2,1
Privatbankiers	1,3	0,6	2,3

Abbildung 21: Strukturkennziffern per 31.12.1978 (1)

Interessant ist die Proportionalität zwischen den Kantonalbanken und den Regionalbanken und Sparkassen. Letztere bearbeiten 50 % des

(1) Berechnet bzw. übertragen aus der Zusammenstellung in Abbildung 19, S. 36.

Kantonalbankenvolumens mit ebenfalls 50 % der Mitarbeiter, bei fast gleichem Bilanzsummenbetrag pro Mitarbeiter. Die Struktur bilanzwirksames Geschäft / indifferentes Geschäft / Verwaltungspersonal ist somit über die beiden Gruppen betrachtet identisch, was sich auch in der gegenseitigen starken Konkurrenzierung zeigt.

Aehnlich liegen die Verhältnisse bei den Darlehens- und Raiffeisenkassen. Das bearbeitete Bilanzvolumen pro Mitarbeiter liegt jedoch, bedingt durch die extrem kleinen Unternehmungsgrössen, leicht unter den Werten der Kantonalbanken bzw. der Regionalbanken und Sparkassen.

Aus den Zahlen der Grossbankengruppe ist ersichtlich, dass nur ein Teil der Mitarbeiter für das bilanzwirksame Geschäft arbeitet (4,4 Mio. Bilanzsumme pro Mitarbeiter bei einem Marktanteil von 47,4 %). Die übrigen Angestellten verteilen sich auf das stark ausgebaute indifferente Geschäft und die Verwaltung (die Aufteilung ist aus der Bankenstatistik nicht ersichtlich).

Für die Gruppe der übrigen Banken lassen sich keine vernünftigen Aussagen ableiten. Hier sind Institute zusammengefasst, die sich in ihren Hauptgeschäftssparten zu stark unterscheiden. Es zeigt sich lediglich, dass die ausländisch beherrschten Banken tendenziell eher im bilanzwirksamen Geschäft tätig sind als die Schweizer Banken.

Bei den Finanzgesellschaften fällt auf, dass sie mit wenig Personal grosse Bilanzvolumina bearbeiten.

Die Filialen ausländischer Banken weisen bei einem kleinen Marktanteil ein vergleichsweise hohes Bilanzvolumen pro Mitarbeiter auf.

Die Zahlen der Privatbankiers bestätigen die allgemein bekannte Tatsache, hauptsächlich im indifferenten Geschäft tätig zu sein.

Um nicht Ungleiches aufeinander zu beziehen, drängt sich eine Differenzierung nach Inland- und Auslandgeschäft auf. So dürfen für die Beurteilung einer fast ausschliesslich inland-orientierten Bankengruppe, wie das für die Regionalbanken und Sparkassen zutrifft, nicht ohne weiteres Zahlenwerte als Vergleichsmassstäbe herangezogen werden, die stark durch das Auslandgeschäft beeinflusst sind. Abbildung 22 orientiert über die Verhältnisse per Ende 1978:

Bankengruppen	Aktiven					Passiven				
	Inland	Ausland				Inland	Ausland			
	Mio.Fr. (1)	% (2)	Mio.Fr. (3)	% (4)	% (5)	Mio.Fr. (6)	% (7)	Mio.Fr. (8)	% (9)	% (10)
Kantonalbanken	85.906,1	32,6	2.475,9	1,8	2,8	86.216,2	29,2	2.165,8	2,1	2,4
Grossbanken	94.806,9	35,9	93.944,6	69,7	49,8	117.013,1	39,8	71.738,4	68,8	38,0
Regionalbanken und Sparkassen	41.828,9	15,9	458,0	0,3	1,1	41.802,0	14,2	484,9	0,5	1,1
Darlehens- und Raiffeisenkassen	11.192,2	4,2	-	-	-	11.192,2	3,8	-	-	-
Uebrige Banken	22.538,3	8,5	19.678,1	14,6	39,2	28.760,2	9,8	21.469,3	20,6	42,7
-Schweizer Banken	12.767,7	4,8	2.930,1	2,2	16,5	13.867,4	4,7	3.913,4	3,8	22,0
-Ausländ. beh. Banken	9.770,6	3,7	16.748,0	12,4	51,6	14.892,8	5,1	15.623,1	15,0	48,1
Finanzgesellschaften	2.504,8	0,9	5.999,3	4,5	70,5	4.003,9	1,4	4.500,2	4,3	52,9
Filialen ausländ. Banken	3.266,7	1,3	3.581,1	2,7	52,3	3.766,4	1,3	3.081,4	3,0	44,9
Privatbankiers	1.775,8	0,7	570,3	0,4	24,3	1.463,0	0,5	883,1	0,8	37,6
Alle Gruppen	263.819,7	100	134.720,4	100	51,0	294.217,0	100	104.323,1	100	35,5

Abbildung 22: Verhältnis der Inland- und Auslandaktiven bzw. -passiven, per 31. Dezember 1978 (1)

Spalte (2) zeigt die Marktanteile der verschiedenen Bankengruppen, gemessen am gesamten Inlandaktivgeschäft. Bemerkenswert ist die fast gleich starke Stellung der Kantonalbanken und der Grossbanken mit

(1) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 37.

- Kol. (2): Marktanteil Aktiven Inland (in % aller Gruppen)
- Kol. (4): Marktanteil Aktiven Ausland (in % aller Gruppen)
- Kol. (5): Aktiven Ausland (in % der Bilanzsumme pro Gruppe)
- Kol. (7): Marktanteil Passiven Inland (in % aller Gruppen)
- Kol. (9): Marktanteil Passiven Ausland (in % aller Gruppen)
- Kol. (10): Passiven Ausland (in % der Bilanzsumme pro Gruppe)

jeweils ungefähr einem Drittel. An nächster Stelle folgen die Regionalbanken und Sparkassen mit 16 %, was genau der Hälfte der Kantonalbanken entspricht.

Die Werte für die Passiven sind in der Spalte (7) enthalten. Hier verfügen die Grossbanken mit ca. 40 % über die stärkste Marktstellung, gefolgt von den Kantonalbanken mit 29 %. Die Regionalbanken und Sparkassen halten 14 % der Inlandpassiven.

Absolute Dominanz haben die Grossbanken im Auslandgeschäft (vgl. Spalte (5)). Sie verfügen über ca. 70 % der gesamten Ausland-aktiven.

Analoge Verhältnisse sind auf der Passivseite zu beobachten (Spalte (9)).

Ein Vergleich der Spalten (5) und (9) gibt Auskunft, wie stark die jeweilige Gruppe am bilanzwirksamen Drehscheibengeschäft der Schweizer Banken beteiligt ist.

Aus der Spalte (5) ist die Auslandsorientierung der einzelnen Institutsgruppen zu erfahren. Hier stehen die Finanzgesellschaften mit 70 % an der Spitze. Ueber ca. 50 % Aktiven im Ausland verfügen die Grossbanken, die ausländisch beherrschten Banken und die Filialen ausländischer Banken.

Für die Situation bei den Passiven vgl. Spalte (10). Wiederum führen die Finanzgesellschaften die Tabelle an (mit 53 %), gefolgt von ausländisch beherrschten Banken und den Filialen ausländischer Banken. Die Grossbanken stehen an vierter Stelle mit 38 %.

Ueber das Ganze gesehen, liegen gut 50 % der Aktiven im Ausland. Bei den Passiven stammen lediglich 35 % aus fremden Staaten. Die Differenz resultiert aus einem Nettokapitalexport der schweizerischen Kreditinstitute.

Bis hieher wurde nur das bilanzwirksame Geschäft betrachtet. Da jedoch das bilanzunwirksame Geschäft, das sog. indifferente Geschäft, für die Kreditinstitute eine wichtige Geschäftssparte darstellt, ist auch innerhalb dieses Geschäftskreises nach gruppenspezifischen Unterschieden zu suchen.

Leider liefert aber die Bankenstatistik für eine solche Analyse nur wenig Material. Eine Ausnahme bilden die Aufzeichnungen über die Treuhandgeschäfte. Dabei handelt es sich um Anlagen und Kredite, "welche die Bank im eigenen Namen, jedoch aufgrund eines schriftlichen Auftrages ausschliesslich für Rechnung und Gefahr des Kunden tätigt oder gewährt. Der Auftraggeber trägt das Währungs-, Transfer- und Delkredererisiko, ihm kommt der volle Ertrag zu, die Bank bezieht nur eine Kommission. Treuhandgeschäfte sind ordnungsgemäss zu verbuchen, jedoch nicht in die Bilanz aufzunehmen" (1).

Bankengruppen	Treuhandgeschäfte in % der Bilanzsumme (1)	Marktanteil Treuhandgeschäfte (2)
Kantonalbanken	0,6	1,0
Grossbanken	10,6	36,6
Regionalbanken und Sparkassen	0,5	0,4
Darlehens- und Raiffeisenkassen	-	-
Uebrige Banken	48,9	45,1
- Schweizer Banken	(41,5)	(13,5)
- Ausländisch beherrschte Banken	(53,0)	(31,6)
Finanzgesellschaften	6,5	1,0
Filialen ausländischer Banken	102,6	12,9
Privatbankiers	68,6	3,0
Alle Gruppen	13,7	100,0

Abbildung 23: Die Bedeutung der Treuhandgeschäfte per
31.12.1978 (2)

Abbildung 23 zeigt in der Spalte (2) die Grossbanken, die ausländisch beherrschten übrigen Banken und die Filialen ausländischer Banken als Marktleader.

Einen geschäftspolitischen Schwerpunkt gegenüber der bilanzwirksamen Tätigkeit bilden die Treuhandgeschäfte bei den Gruppen Uebrige Banken, Filialen ausländischer Banken (mehr als 100 % der Bilanzsumme) und Privatbankiers (vgl. Spalte (1)).

(1) VVO zum BaG, Anhang II, lit. C, Allgemeine Weisungen.

(2) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 26.

Bedeutungslos ist dieser Geschäftszweig für die Kantonalbanken, die Regionalbanken und Sparkassen sowie die Darlehens- und Raiffeisenkassen.

Einen Hinweis über den Umfang des indifferenten Geschäftes ergibt sich aus dem Verhältnis der Kommissionen zum gesamten Ertrag:

Bankengruppen	Kommissionen (Saldo) (in 1000 Fr.)	Gesamtertrag (in 1000 Fr.)	Kommissionen in % des Gesamtertrages
Kantonalbanken	203.041 ^(a)	3.786.676 ^(b)	5,36 ^(c)
Grossbanken	1.391.560	10.330.257	13,47
Regionalbanken und Sparkassen	101.217	1.948.296	5,19
Darlehens- und Raiffeisenkassen	6.994	463.721	1,51
Uebrige Banken	716.081	3.513.845	20,38
- Schweizer Banken	(325.108)	(1.244.121)	(26,13)
- Ausländisch beherrschte Banken	(390.973)	(2.269.684)	(17,22)
Finanzgesellschaften	28.787	566.030	5,08
Filialen ausländischer Banken	65.993	496.952	13,28
Privatbankiers (1)	.	.	.

Abbildung 24: Verhältnis Kommissionensaldo zu Gesamtertrag für das Jahr 1978 (2)

Bei der Interpretation der Zahlen muss man beachten, dass die Spalte (a) die Kommissionensaldi enthält. Dazu kommt, dass auch aus dem bilanzwirksamen Geschäft Kommissionen resultieren und somit in diesem Saldo miterfasst sind. Eine weitere Einschränkung folgt aus dem Umstand, beim vorliegenden Material nicht über interne, sondern nur über veröffentlichte und somit z.T. verfälschte Zahlen zu verfügen. Trotz all diesen Vorbehalten lassen sich die Kennzahlen in der Spalte (c) als Indikatoren für die Bedeutung des indifferenten Geschäftes bei den einzelnen Bankengruppen heranziehen.

(1) Zahlen in der Statistik nicht enthalten.

(2) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978.

Da die Zahlen der weitgehend im indifferenten Geschäft arbeitenden Privatbankiers fehlen, enthält die Abbildung 24 keine Spalte für die Marktanteile. Nimmt man aber die verfügbaren Werte als Basis, so ergibt sich folgendes Bild: Grossbanken 55 %, Uebrige Banken 28 %, Kantonalkassen 8 %, Regionalbanken und Sparkassen 4 %, die restlichen Gruppen zusammen 5 %.

Mit diesen Feststellungen sind die Möglichkeiten für gruppenbezogene Analysen im indifferenten Geschäft bereits erschöpft.

Wenig ergiebig ist das sekundärstatistische Material auch im Bereiche des Produktionsfaktors Arbeit. Verfügbar sind lediglich die Anzahl Mitarbeiter pro Gruppe, gegliedert nach Geschlechtern. Aus der Zusammenstellung in Abbildung 19, Seite 36 lassen sich aber keine erwähnenswerten Eigenheiten für irgendeine Gruppe herauslesen.

Diese grobe, zeitpunktbezogene Analyse genügt jedoch bei weitem nicht, die Marktstellung der Regionalbanken und Sparkassen umfassend zu beurteilen. Dazu gehören dynamische Betrachtungen und damit verbunden die Suche nach kritischen Wettbewerbsfaktoren, die sich für die zur Diskussion stehende Bankengruppe besonders günstig bzw. ungünstig entwickelt haben.

132 Die Verschlechterung der Marktstellung der Regionalbanken und Sparkassen

Anfangs 1979 veröffentlichte die schweizerische Kartellkommission eine Untersuchung über die Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe (1). Diese Arbeit enthält weitgehend die oben geforderte dynamische Betrachtung (für die Jahre 1955 - 1976), weshalb hier nur kurz auf die Ergebnisse eingegangen wird (2).

-
- (1) Schweizerische Kartellkommission (Hrsg.): Die Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe, in: Veröffentlichungen der schweizerischen Kartellkommission, 14. Jg., Heft 1/2, 1979.
 - (2) Die für diese Arbeit wichtigen Zahlenreihen, ergänzt um die Werte 1977 - 1978, finden sich im Anhang I, S. 233ff.

Beim Durcharbeiten des umfangreichen Materials fällt ein Ergebnis auf, das sich wie ein roter Faden durch den ganzen Bericht hindurchzieht: Die relative Stellung der Gruppe 3.00 hat sich bei allen untersuchten Positionen verschlechtert (1). Bei den meisten Kriterien sind die Regionalbanken und Sparkassen sogar die grössten Verlierer (2), wobei sich der Vergleich auf die Gruppen Kantonalbanken, Grossbanken, Darlehens- und Raiffeisenkassen und Uebrige Banken bezieht. Die Finanzgesellschaften, die Filialen ausländischer Banken sowie die Privatbankiers werden nicht mehr weiter in die Untersuchung miteinbezogen, da sie andere Marktziele verfolgen als die hier interessierenden Regionalbanken und Sparkassen.

Mit Anteilseinbussen müssen sich auch die Kantonalbanken und die Darlehens- und Raiffeisenkassen abfinden. Abbildung 25, Seite 45 fasst die Situation bei den drei Gruppen mit überwiegendem Abwärtstrend zusammen.

-
- (1) Vgl. Schweizerische Kartellkommission: Die Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe, Tabellen 1 bis 24, S. 28ff.
 - (2) Dies trifft für folgende Kriterien zu: Anzahl Banken und Geschäftsstellen, Bilanzsumme (auch bei Weglassung des Interbankengeschäftes), Zinsensaldo, Kommissionensaldo, Bankkreditoren, Kontokorrente von Nichtbanken, Feste Vorschüsse und Darlehen (ohne hypothekarisch gesicherte), Hypotheken (inkl. hypothekarisch gesicherte Vorschüsse und Darlehen), Bankkreditoren auf Sicht und Termin, Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte, Kassaobligationen und Kassascheine.

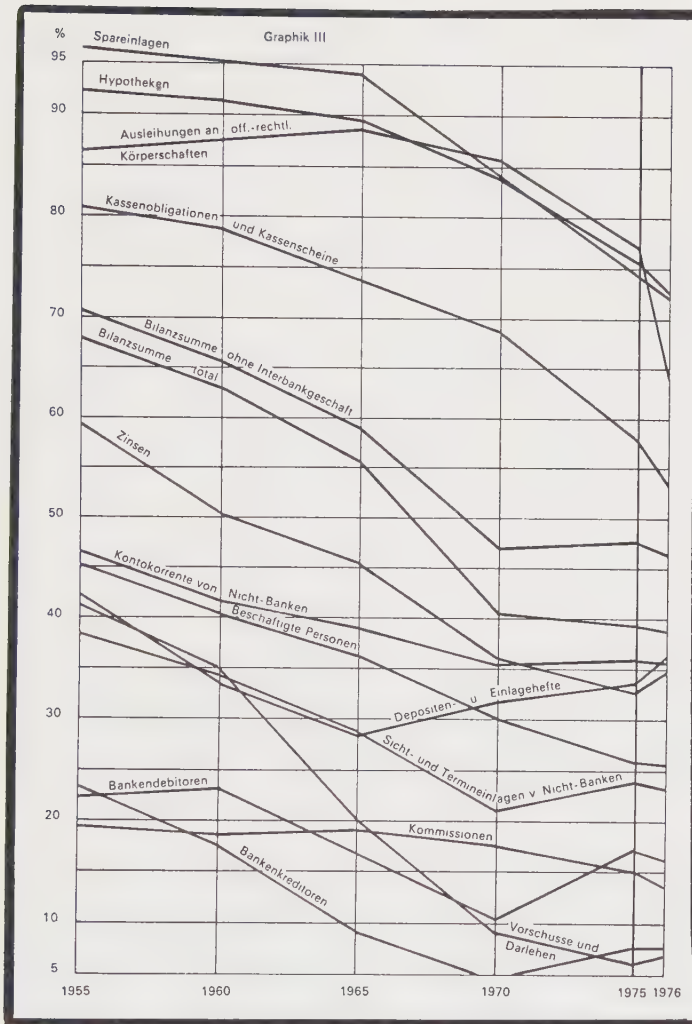


Abbildung 25: Entwicklung der wichtigsten Konzentrationskriterien bei den Kantonalbanken, Regionalbanken, Sparkassen und Raiffeisenkassen (1)

(1) Schweizerische Kartellkommission (Hrsg.): Die Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe, S. 56.

133 Ergänzende Bemerkungen zum Kartellbericht

Die Ergebnisse des Kartellberichtes zeichnen für die Regionalbanken und Sparkassen ein eher düsteres Bild. Bei der Interpretation der Statistiken ist aber zu beachten, dass "Weglassungen und Neuaufnahmen von Instituten sowie Verschiebungen von einer Bankengruppe in eine andere die Zuwachsraten wesentlich beeinflussen können" (1). An dieser Stelle setzt denn auch die Kritik des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen am Kartellbericht an (2). So wird an der Untersuchung bemängelt, dass die Umgruppierungen (3) in der Bankenstatistik nicht berücksichtigt worden sind. Die Verantwortlichen des Verbandes stellen sich auf den Standpunkt, dass ein Institut, das aus der Gruppe 3.00 ausscheidet und einer anderen Gruppe zugezählt wird, auch in den Vorjahreszahlen der entsprechenden Reihe nicht mehr enthalten sein dürfe (4).

Um diese, vom Verband aus gesehen, negative statistische Verfälschung auszuschliessen, stellt er den "offiziellen" Zahlen eigene Auswertungen gegenüber und kommt damit zu einem für die Regionalbanken und Sparkassen erfreulicheren Ergebnis (5). Zu beachten ist aber, dass sich dieses Resultat lediglich auf die Entwicklung der Ende 1979 noch dem Verband angehörenden Institute bezieht.

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 22.

(2) Vgl. Regionalbanken-Bulletin, Nr. 29, August 1980
(unveröffentlicht)

(3) Gemäss Auskunft der Schweizerischen Nationalbank erfolgen die Umgruppierungen nicht anhand eines spezifischen Kriteriums, sondern werden von Fall zu Fall geprüft. Für den Entscheid spielen die Selbstauskünfte der Banken, wieweit sich der ursprüngliche Geschäftscharakter verändert hat, eine wichtige Rolle. Der häufigste Fall, die Umteilung in die Gruppe 5.11 (Schweizerische Handelsbanken), erfolgt vielfach, nachdem ein Institut ganz oder teilweise übernommen worden ist und damit den Charakter einer Regionalbank verloren hat. Dies steht auch in Uebereinstimmung mit der in dieser Arbeit verwendeten Definition, wonach hier nur rechtlich und wirtschaftlich selbständige Institute interessieren
Zur Bedeutung dieser Umgruppierungen seit 1971 (Neustrukturierung der Bankenstatistik) vgl. Anhang II, S. 231f.

(4) Vgl. Regionalbanken-Bulletin, Nr. 29, S. 2.

(5) Vgl. Regionalbanken-Bulletin, Nr. 29, S. 14.

Die Berechnungen des Verbandes schliessen aber nicht nur die umgruppierten Institute aus, sondern auch die Abgänge infolge Liquidation und Fusion (1).

Welches ist nun die richtige Statistik? Diese Frage kann man nicht beantworten, da sie nicht so gestellt werden darf, denn die beiden Arbeiten beurteilen die Situation aus verschiedenen Blickwinkeln.

Der Kartellbericht betrachtet die Gruppe 3.00 und präsentiert die unwiderlegbare Tatsache, dass die Regionalbanken und Sparkassen im Verhältnis zu den anderen Gruppen an Bedeutung verloren haben. Ob diese Verluste durch einen rückläufigen Geschäftsgang, Uebernahmen und/oder Fusionen bedingt sind, spielt vorerst keine Rolle. Der seit 1955 zu beobachtende Eliminationsprozess weist somit eindrücklich auf strukturelle Veränderungen im schweizerischen Bankensystem hin.

Der Bericht des Verbandes will dagegen zeigen, dass die "überlebenden" Verbandsmitglieder (2) durchaus eine Existenzberechtigung haben und ihre Chancen im Wettbewerb wahrnehmen können. Die Konzentrationsbewegung, wie sie durch den Kartellbericht dargelegt wird, ist somit nicht Gegenstand der Untersuchung.

Beide Betrachtungsweisen haben ihre Berechtigung und liefern wertvolle Informationen für die Beurteilung der Regionalbanken und Sparkassen.

(1) Vgl. Die Zusammenstellung der Neuaufnahmen und Weglassen in Gruppe 3.00 seit 1971, Anhang I, S. 231f.

(2) Von den 223 per Ende 1978 statistisch erfassten Regionalbanken und Sparkassen gehörten 184 dem Verband an.

134 Die regionale Bedeutung der Regionalbanken und Sparkassen

Im Anschluss an die vorstehenden Gruppenvergleiche ist zu untersuchen, inwieweit solche Gegenüberstellungen wissenschaftlich überhaupt haltbar sind. Ist die Grundbedingung, immer nur Gleiches mit Gleichem zu messen, in jeder Hinsicht erfüllt?

Definiert man die einzelnen Bankengruppen modellmässig als Filialen des übergeordneten nationalen Bankensystemes, so zeigt sich beim Bankengruppenvergleich dieselbe Problematik wie beim bank-internen Zweigstellenvergleich: "Die Saldogrössen zweier Filialen sind nur dann vergleichbar, wenn Marktstruktur, Marktpotential und Grad der Marktpotentialausschöpfung bei gegebener Preislimitation übereinstimmen" (1).

Sowenig es zwei in diesen Faktoren homogene Filialen gibt, sowenig treffen die geforderten Voraussetzungen für ganze Bankengruppen zu. Die auf den Seiten bis folgende regional gegliederte (2) Zusammenstellung der Bilanzsummen zeigt dies für die Gruppe 3.00 deutlich. Zwei Punkte fallen sofort auf. Erstens fehlt die Südschweiz, obwohl die grenznahen Gebiete des Tessins zum Teil über bedeutende Bankplätze verfügen; zweitens springt die Dominanz der Region Bern in die Augen. Diese stellt allein 30 % der Institute und hält fast einen Drittel des Bilanzvolumens.

So ist es denn sicher nicht statthaft, Zahlenreihen, die bis zu einem Drittel durch eine einzige Wirtschaftsregion geprägt werden, Grössen gegenüberzustellen, die gesamtschweizerischen Charakter haben oder sogar ausländischen Einflüssen unterliegen (3).

-
- (1) Hagenmüller Karl Friedrich: Organisation der marktorientierten Bank, in: bank und markt, August 1976, S. 12.
 - (2) Die Regioneneinteilung entspricht derjenigen des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen, Bern (vgl. Geschäftsbericht 1978).
 - (3) Bei Banken, die auch im Ausland arbeiten, spiegelt sich in den Veränderungen der Bilanzbestände nicht nur der Geschäftsgang wider, sondern auch die Wechselkursentwicklung. Dieser Tatsache ist bei Entwicklungsanalysen entsprechend Rechnung zu tragen. Ueber die Bedeutung des Auslandgeschäftes bei den einzelnen Bankengruppen gibt Abbildung 22, S. 39, Auskunft.

Regionale Gliederung der Regionalbanken und Sparkassen (1)

	E i n z e l n e R e g i o n e n									
alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solothurn	Westschweiz	Zentral- schweiz	Zürich Glarus Schaffh.		
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		
Bilanzsummen der dem Verband Schweizerischer Regionalbanken und Spar- kassen angeschlossenen Institute, per 31. Dezem- ber 1978 (in 1000 Franken) (2)	1.433.357	176.177	367.543	163.711	32.044	62.056	40.373	34.047		
	586.992	501.305	143.185	104.923	34.164	184.178	34.584	135.471		
	40.864	12.378	45.936	50.339	1.928	20.502	33.857	65.148		
	2.371.625	968.886	173.594	158.965	212.924	39.660	177.846	37.481		
	17.728		57.719	128.479	100.489	72.742	37.864	70.651		
	63.488		245.113	36.945	634.245	117.958	52.399	139.156		
	57.935		290.920	53.440	212.820	136.601	48.823	101.314		
	807.609		814.789	70.711	550.206	236.611	157.342	18.289		
	383.021		834.330	232.985	715.106	60.622	51.269	69.842		
	157.257		606.945	236.523	207.377	784.903	75.439	43.891		
	76.461		68.533	115.718		610.806	278.721	10.697		
	477.284		250.916	23.368		29.357	281.414	44.373		
	288.149		532.307	99.775		49.843	486.082	49.949		
			144.433	117.299		151.889	81.216	232.071		
			42.537	22.816		418.380		18.025		
			136.555	147.425		83.894		7.080		
			359.578	39.593		27.056		108.536		
			157.496	52.028		66.192		89.133		
			611.953	47.878		35.630		49.247		
			173.834	88.627		668.012		40.170		
			58.074	634.673		41.280		64.247		
			117.706	348.236		96.104		244.663		
			188.474	17.521		87.756		76.536		
			164.136	798.702				15.877		
			96.326	47.264				107.536		
			633.340					315.747		
		599.022					286.810			
		327.944					27.258			
		349.456					46.045			
		155.936					19.381			
		216.318					115.699			
							66.569			
Uebertrag	32.528.342	6.761.770	1.658.746	8.964.948	3.837.944	2.701.303	4.082.032	1.837.229	2.750.939	

Uebertrag

E i n z e l n e R e g i o n e n									
	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solothurn	Westschweiz	Zentral- schweiz	Zürich Glarus Schaffh.
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Uebertrag	32.528.342	6.761.770	1.658.746	8.964.948	3.837.944	2.701.303	4.082.032	1.837.229	2.750.939
				94.497					
				190.315					
				27.764					
				93.520					
				32.688					
				71.859					
				213.559					
				490.813					
				82.330					
				108.563					
				117.519					
				43.483					
				100.741					
				151.214					
				216.264					
				147.281					
				164.775					
				670.432					
				71.526					
				251.821					
				42.470					
				372.483					
				78.867					
				111.655					
			63.131						
			29.144						
			30.858						
			18.207						
			116.096						
			40.005						
Total	37.608.752	6.761.770	1.658.746	13.208.828	3.837.944	2.701.303	4.082.032	1.837.229	3.520.900
Prozentanteile	100 %	17,98 %	4,41 %	35,12 %	10,20 %	7,18 %	10,85 %	4,89 %	9,36 %
Anzahl Institute	184	13	4	61	25	10	23	14	34

E i n z e l n e R e g i o n e n

	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solothurn	Westschweiz	Zentral- schweiz	Zürich Glarus Schaffh.
Bilanzsummen der nicht dem Verband angehörenden Insti- tute, per 31. Dezember 1978 (in 1000 Franken) (2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
		792.426	255.506	182.219	6.707	10.415			845
		22.595	7.461	5.573	4.678	4.743			3.240
		946.022	132.734	3.376	2.866	8.965			923.799
		802.148	5.672	6.845	8.537	10.309			310.023
			10.953	2.149	7.918				
			39.803	9.643	57.216				
				4.897	6.357				
				2.866	22.872				
				10.366	5.844				
					9.080				
					17.730				
					13.496				
Total	4.678.894	2.563.191	452.129	227.934	22.789	174.945	--	1.237.907	
Prozentanteile	100 %	54,78 %	9,66 %	4,87 %	0,49 %	3,74 %	--	26,46 %	
Anzahl Institute	39	4	6	9	4	12	--	4	
Dem Verband angeschlossenen Nicht dem Verb. angeschl.	37.608.752	1.658.746	13.208.828	3.837.944	2.701.303	4.082.032	1.837.229	3.520.900	
	4.678.894	2.563.191	452.129	227.934	22.789	174.945	--	1.237.907	
Total Gruppe 3.00	42.287.646 ³⁾	4.221.937	13.660.957	4.065.878	2.724.092	4.256.977	1.837.229	4.758.807	
Regionalbanken & Sparkassen									
Prozentanteile	100 %	15,99 %	32,30 %	9,61 %	6,44 %	10,07 %	4,34 %	11,25 %	
Anzahl Institute	223	13	67	34	14	35	14	38	

- (1) Die Einteilung entspricht der jährlichen, regional gegliederten Bilanzzusammenstellung des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen, Bern. Die Mitglieder können diese Liste beim Verband für Analyse- und Vergleichszwecke anfordern. Dabei ist aber zu beachten, dass die Tabellen nur veröffentlichte Zahlenwerte enthalten.
- (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 288ff.
- (3) Vergleicht man das Gesamttotal hier mit demjenigen der offiziellen Bankenstatistik (vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 22), so ergibt sich eine Differenz, die auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen ist (eine Aufstellung in Millionen Franken, die andere in Tausend Franken).

Abbildung 26: Regionalisierte Zusammenstellung der Bilanzsummen (Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1978).

Abbildung 26 enthält noch eine Gliederung nach der Verbandszugehörigkeit. Der Bilanzsummenanteil der Nichtmitglieder beträgt lediglich 11 %. Davon entfällt mehr als die Hälfte auf Banken in der Region Basel. Da diese Institute einer Grossbank gehören bzw. nahestehen, liegen sie ausserhalb des Untersuchungsbereiches. Entsprechende Fälle gibt es auch in anderen Regionen.

Gemäss der Kriterienliste in Abbildung 6 auf der Seite 12 wären aber auch eine Anzahl der verbandsunabhängigen Banken in eine Vergleichsrechnung miteinzubeziehen. Diese Restgrösse darf aber vernachlässigt werden, denn sie ist im Verhältnis zu den Verbandszahlen unbedeutend und kann die Ergebnisse aus den Materialien des Verbandes nicht beeinflussen. Somit ist es zulässig, Daten, die sich nur auf die Gesamtheit der Verbandsinstitute beziehen, als repräsentativ für die Verhältnisse bei den Regionalbanken und Sparkassen im allgemeinen anzusehen.

135 Die Betriebsgrössenverhältnisse bei den Regionalbanken und Sparkassen

Da das indifferente Geschäft bei den Regionalbanken und Sparkassen eine untergeordnete Rolle spielt (vgl. Abbildung 24, S. 42) stellt die Bilanzsumme für diese Bankengruppe einen brauchbaren Betriebsgrössenindikator dar. Abbildung 27, S. 53 veranschaulicht die Grössenverteilung innerhalb der Gruppe. Die Werte bewegen sich zwischen 845.000 und 2,5 Milliarden Franken, wobei sich die zwei grössten Regionalbanken im Aargau befinden und ca. 60 % des regionalen Bilanzsummentotales auf sich vereinigen.

Die häufigsten Werte liegen in der Grössenklasse 100 bis 500 Millionen Franken Bilanzsumme, bei einem Mittelwert von 209,7 Millionen und einer Standardabweichung von 99,2. In diesem Bereich lässt sich so etwas wie eine gruppencharakteristische Betriebsgrösse erkennen (1).

(1) Die Klasseneinteilung entspricht derjenigen der Bankenstatistik (vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 124). Dadurch wird ein Vergleich mit den anderen Bankengruppen möglich (vgl. Abbildung 18, S. 35).

Bilanzsummenklassen			1	5	10	20	50	100	500	
Regionen		bis 1 Mio.	bis 5 Mio.	bis 10 Mio.	bis 20 Mio.	bis 50 Mio.	bis 100 Mio.	bis 500 Mio.	bis 1000 Mio.	über 1000 Mio.
Alle Regionen	Verbandsinstitute	-	1	1	10	38	39	73	20	2
	Uebrige	1	9	11	7	2	1	4	4	-
Region Aargau	Verbandsinstitute	-	-	-	1	1	3	4	2	2
	Uebrige	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Region Basel	Verbandsinstitute	-	-	-	1	-	-	2	1	-
	Uebrige	-	-	-	1	-	-	-	3	-
Region Bern	Verbandsinstitute	-	-	-	1	9	11	32	8	-
	Uebrige	-	2	-	1	1	-	2	-	-
Region Ostschweiz	Verbandsinstitute	-	-	-	1	6	6	10	2	-
	Uebrige	-	3	4	1	-	-	1	-	-
Region Solothurn	Verbandsinstitute	-	1	-	-	2	-	4	3	-
	Uebrige	-	2	2	-	-	-	-	-	-
Region Westschweiz	Verbandsinstitute	-	-	-	-	7	7	6	3	-
	Uebrige	-	1	5	4	1	1	-	-	-
Region Zentralschweiz	Verbandsinstitute	-	-	-	-	5	4	5	-	-
	Uebrige	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Region Zürich Glarus, Schaffh.	Verbandsinstitute	-	-	1	6	8	8	10	1	-
	Uebrige	1	1	-	-	-	-	1	1	-
Mittelwert in Mio.		-	-	-	16,4	37,7	72,7	209,7	677,9	1902,4
Standardabw. Verbandsinstitute		-	-	-	2,9	8,0	14,4	99,2	117,2	-
Mittelwert in Mio.		-	3,4	7,3	12,2	28,4	-	220,1	866,0	-
Standardabw. Uebrige		-	1,0	1,4	2,9	9,8	-	78,3	80,0	-

Anzahl Institute

Abbildung 27: Regionale Gliederung der Gruppe 3.00 nach Bilanzgrössenklassen, per 31.12.1978 (1)

Regionale Besonderheiten lassen sich in dieser Aufstellung nicht feststellen. Die Grössenverteilung im Bereiche 20 bis 500 Millionen ist in allen Regionen ähnlich.

(1) Zusammengestellt und berechnet aus den Zahlenreihen der Abbildung 26, S. 49ff.

Aufschlussreich ist dagegen eine Grössenklassierung der seit 1971 aus der Gruppe ausgeschiedenen Institute:

Bilanzsumme im Zeitpunkt des Ausscheidens aus der Gruppe 3.00 in Millionen Franken	bis 1	1 bis 5	5 bis 10	10 bis 20	20 bis 50	50 bis 100	100 bis 500	500 bis 1000	über 1000
Anzahl Institute von 1971 bis 1978	6	13	2	3	1	3	1	-	3

Abbildung 28: Anzahl der ausgeschiedenen Regionalbanken und Sparkassen, gegliedert nach der Betriebsgrösse bzw. Bilanzsumme (1).

Weggefallen sind hauptsächlich kleine und kleinste Betriebsgrösseneinheiten. Dies deutet auf einen Bereinigungsprozess hin, der Grenzbetriebe aus dem Markt ausscheiden lässt. Obwohl die Betriebsgrösse allein noch nichts über die Marktfähigkeit einer Bank aussagt (2), scheint das Intervall 20/50 Millionen (Ende 1978) eine untere Grenze für die Lebensfähigkeit eines Kreditinstitutes zu bilden.

Diese Aussage lässt sich aber nicht ohne weiteres auf andere Bankengruppen übertragen. Die Gruppe der Raiffeisenkassen operiert denn auch mit z.T. sehr kleinen Instituten am Markt. Der Erfolg ist aber nicht bei der Betriebsgrösse zu suchen, sondern liegt vielmehr in der starken verbandsmässigen Organisation begründet. Die Zentralbank des Schweizer Verbandes der Raiffeisenkassen (Bilanzsumme Ende 1978: 2,9 Mrd.) übernimmt für ihre Mitglieder zahlreiche Aufgaben, welche die Angehörigen anderer Bankengruppen normalerweise selber lösen müssen (z.B. die Anlage der überschüssigen liquiden Mittel) (3). Durch diese Ausgliederung wichtiger bankbetrieblicher Funktionen ist es möglich, sich auch mit kleinsten Betriebseinheiten im Wettbewerb zu behaupten.

Am anderen Ende der Skala steckt die Milliardenmarke eine obere Grenze für Regionalbanken und Sparkassen ab. Es scheint, dass Banken mit noch grösserem Bilanztotal sich immer stärker zur Universalbank entwickeln und dann unter die Gruppe der Uebrigen Banken fallen.

(1) Vgl. Anhang I, S. 231f.

(2) Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 21ff.

(3) Vgl. Roos Josef: Die Zentralbank im schweizerischen Raiffeisensystem, in: Schuster Leo (Hrsg.), Raiffeisen- Idee und Verwirklichung, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 51, Bern und Stuttgart 1979, S. 67.

136 Die Geschäftsstrukturen der Regionalbanken und Sparkassen

136.1 Struktur der Aktiven

Aus der Abbildung 29, Seite 56 (1) sind die relativen Anteile der einzelnen Aktivpositionen an der gesamten Bilanzsumme ersichtlich. Daraus lassen sich die Schwerpunkte im Aktivgeschäft in den einzelnen Regionen sowie für die verschiedenen Bankengruppen herauslesen.

Was die Regionalbanken und Sparkassen betrifft, stellt das direkte Hypothekargeschäft mit 51,85 % einen eindeutigen Schwerpunkt dar. Interessant ist aber nun, dass an zweiter Stelle das Wertschriftenportefeuille (12,34 %) folgt und nicht die hypothekarisch gesicherten Darlehen und Kredite (zusammen 9,04 %). Das resultiert aus dem Verhalten vieler Regionalbanken und Sparkassen, in Zeiten mangelnder Abschlussmöglichkeiten im Hypothekargeschäft nicht in den Bereich der nachrangigen Hypotheken oder des hypothekarisch gesicherten Geschäftskredites vorzustossen, sondern die überschüssigen Gelder in Wertschriften anzulegen.

Die regionalen Unterschiede zwischen den einzelnen, mit dem Grundpfandkreditgeschäft verbundenen Bilanzpositionen können nicht nur auf wirtschaftliche Gründe zurückgeführt werden. Bei der Interpretation der Zahlen ist zu bedenken, dass die Regelung des Hypothekarrechtes im Schweizerischen Zivilgesetzbuch nicht abschliessend ist. Zahlreiche Gesetzesstellen beauftragen oder ermächtigen die Kantone, eigene, ergänzende Bestimmungen zu erlassen. So erfolgt denn die Errichtung der Hypotheken nicht in allen Landesteilen nach einem einheitlichen Muster(2).

-
- (1) Die Differenzen zwischen dem Total "Alle Regionen" und dem Wert "Regionalbanken und Sparkassen" rührt daher, dass im ersten Resultat nur die Verbandsinstitute, im zweiten dagegen alle Gruppenangehörigen berücksichtigt sind.
 - (2) Vgl. Albisetti Emilio et al.: Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens in der Schweiz, Stichwort Hypothekargeschäft, 4. Rechtsgrundlagen, S. 323.

Bilanzpos. Region Bk.-Gruppen	Kasse Post Girokto. %	Banken- debit. a/Sicht %	Banken- debit. a/Zeit %	Wechsel Geldm.- papiere %	KK Deb. ohne Deckung %	KK Deb. mit hyp. Deckung %	KK Deb. mit and- rer Dek- kung %	Darlehen mit and- rer Dek- kung %	Darlehen mit hyp. Deckung %	Darl./ Kredite öffentl. Körper %	Hypo- theken %
Aargau	2,67	0,65	2,76	0,97	3,23	7,53	1,95	1,20	3,72	4,51	55,79
Basel	2,72	0,68	1,20	0,16	0,39	4,80	0,73	0,39	1,38	1,98	66,67
Bern	2,63	0,96	0,87	0,36	1,60	6,71	2,67	0,44	1,52	5,81	56,97
Ostschweiz	4,24	1,03	1,51	0,63	2,49	6,93	3,60	0,56	7,18	4,45	51,77
Solothurn	3,22	1,59	1,43	1,56	5,66	7,79	4,16	0,96	5,49	1,86	50,00
Westschweiz	3,34	0,77	0,46	1,04	2,37	16,39	6,99	0,67	0,35	3,22	48,92
Zentralschweiz	3,51	0,99	0,53	0,32	3,01	13,95	5,39	0,26	43,39	6,20	3,35
ZH, GL, SH	2,75	1,12	1,56	0,16	0,73	4,37	1,20	0,12	0,95	5,16	59,34
Alle Regionen	2,98	0,94	1,33	0,63	2,29	8,06	3,12	0,61	4,64	4,66	52,88
Kantonalbanken	2,58	1,29	10,44	1,17	1,83	6,17	1,24	1,74	9,01	1,21	6,73
Grossbanken	5,56	4,95	28,60	4,95	5,19	3,58	2,95	8,48	6,26	4,26	10,65
Reg. & Spark.	2,93	1,50	2,31	0,60	2,24	7,85	3,12	0,85	1,19	5,03	51,85
Raiffeisen	1,49	5,06	16,80	-	-	1,56	5,44	-	2,12	1,46	54,81
Uebrigste Banken	7,49	7,17	25,38	4,08	3,05	1,80	8,77	10,05	1,41	11,23	2,49
-Schweizer Bk.	(8,78)	(6,63)	(15,29)	(1,66)	(3,82)	(3,21)	(9,14)	(14,14)	(2,25)	(7,18)	(10,55)
-Ausländ. Bk.	(6,70)	(7,47)	(30,91)	(5,40)	(2,62)	(1,03)	(8,58)	(7,80)	(0,96)	(3,38)	(0,48)

Bilanzpos. Region Bk.-Gruppen	Wert- schriften %	Dauernde Beteil. %	Bank- gebäude %	Andere Liegen- schaften %	Sonstige Aktiven %	Bilanz- summe %
Aargau	10,52	0,25	0,64	0,83	1,51	100,00
Basel	15,68	0,30	0,35	0,65	1,15	100,00
Bern	14,31	0,24	0,63	1,10	1,87	100,00
Ostschweiz	11,88	0,22	0,70	0,64	1,16	100,00
Solothurn	10,17	0,34	0,47	1,59	1,82	100,00
Westschweiz	9,48	0,21	1,06	2,23	1,36	100,00
Zentralschweiz	12,80	0,29	1,10	0,95	1,41	100,00
ZH, GL, SH	16,86	0,18	0,46	2,84	1,26	100,00
Alle Regionen	12,79	0,24	0,67	1,30	1,56	100,00
Kantonalbanken	8,23	0,17	0,47	0,69	1,52	100,00
Grossbanken	4,40	1,92	1,16	0,45	2,85	100,00
Reg. & Spark.	12,34	0,24	0,72	1,35	1,54	100,00
Raiffeisen	0,12	0,98	1,07	0,07	0,89	100,00
Uebrigste Banken	8,10	0,94	1,12	0,77	2,16	100,00
-Schweizer Bk.	(10,05)	(1,55)	(1,41)	(1,57)	(1,98)	(100,00)
-Ausländ. Bk.	(7,02)	(0,61)	(0,96)	(0,33)	(2,32)	(100,00)

Abbildung 29: Struktur der Aktiven per
31. Dezember 1978, gegliedert
nach Regionen und Bankengruppen
(in Prozenten der Bilanzsumme).

Diese rechtlichen Unterschiede sowie allgemeine örtliche Gepflogenheiten wirken sich natürlich auch bei der Bilanzierung aus. Als krasses Beispiel sticht die Zentralschweiz hervor. Den Hypotheken mit einem Anteil von 3,35 % stehen Darlehen gegen hypothekarische Deckung von 43,39 % gegenüber. Der Anteil der hypothekarisch gedeckten Kredite ist mit 13,95 % ebenfalls überdurchschnittlich hoch.

Vergleicht man aber die Summen der drei Positionen, so ergibt sich eine bemerkenswerte Aehnlichkeit in den Regionen:

Bilanz- pos. Regionen	KK Deb. mit hyp. Deckung %	Darlehen mit hyp. Deckung %	Hypo- theken %	Summe %
Aargau	7,53	3,72	55,79	67,04
Basel	4,80	1,38	66,67	72,85
Bern	6,71	1,52	56,97	65,20
Ostschweiz	6,93	7,18	51,77	65,88
Solothurn	7,79	5,49	50,00	63,28
Westschweiz	16,39	0,35	48,92	65,66
Zentralschweiz	13,95	43,39	3,35	60,69
ZH, GL, SH	4,37	0,95	59,34	64,66
Alle Regionen	8,06	4,64	52,88	65,58
Reg. & Spark.	7,85	1,19	51,85	60,89

Abbildung 30: Das Grundpfandkreditgeschäft
in Prozenten der Bilanzsumme
per 31.12.1978 (1)

Ein Vergleich dieser Werte mit den Zahlen der anderen Bankengruppen zeigt die Einseitigkeit der Regionalbanken und Sparkassen im Aktivgeschäft. Nur die Raiffeisenkassen verfügen über einen noch höheren Spezialisierungsgrad, der mit ihrer Grundphilosophie und der damit verbundenen Organisation (z.B. Anlagezwang bei der Zentrale) zusammenhängt. Bei den Kantonalbanken liegen die Verhältnisse wiederum ähnlich wie bei der Gruppe 3.00. Aufschlussreich ist die Verteilung der Aktiven bei den Grossbanken und den Uebrigen Banken. Keine Bilanzposition innerhalb der Aktiven ist grösser als 30 %.

(1) Vgl. Abbildung 29, S. 56.

136.2 Struktur der Passiven

Ueberträgt man dieselbe Art der Analyse auf die Passivseite der Bilanz, so ergeben sich ebenfalls einige erwähnenswerte Charakteristika (vgl. Abbildung 31).

Auffällig ist wiederum die Dominanz einer einzelnen Bilanzposition, nämlich der Spareinlagen. Aber hier können deutliche regionale Unterschiede festgestellt werden. So schwankt der Spareinlagenanteil zwischen 37,31 % (Solothurn) und 60,36 % (ZH, GL, SH). Auch nach dem Hinzuaddieren der Depositen-/Einlagehefte und der Kassaobligationen bleiben regionale Differenzen bestehen, wobei die Region ZH, GL, SH mit 81,44 % obenaus schwingt:

Bilanz- pos. Regionen	Spar- einlagen %	Deposi- ten/Ein- lageh. %	Kassen- scheine %	Summe %
Aargau	45,88	4,71	17,27	67,86
Basel	44,59	12,35	15,98	72,92
Bern	56,33	2,75	14,88	73,96
Ostschweiz	39,60	8,67	19,10	67,37
Solothurn	37,31	5,58	18,31	61,20
Westschweiz	50,04	1,38	14,63	66,05
Zentralschweiz	43,76	9,55	14,37	67,68
ZH, GL, SH	60,36	10,95	10,13	81,44
Alle Regionen	49,94	5,10	16,57	71,61
Reg. & Spark.	47,41	6,19	15,93	69,53

Abbildung 31: Das klassische Banksparen bei den Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1978 (1)

Dies deutet darauf hin, dass in diesen Gegenden hauptsächlich Institute arbeiten, die als Sparkassen bezeichnet werden können(2). Interessant ist denn auch das geringe Grundkapital in dieser Region (0,61 %). Das hängt damit zusammen, dass viele Sparkassen eine Rechtsform besitzen, die nicht zwingend ein Grundkapital verlangen (3). Dementsprechend hoch ist dagegen die Position Gesetzliche Reserven (4,82 %), die die Funktion des fehlenden Grundkapitals im Rahmen der bankengesetzlichen Eigenmittelvorschriften übernehmen muss.

(1) Uebernommen und berechnet aus Abbildung 32, S. 59.

(2) Vgl. Abbildung 9, Merkmale für Sparkassen, S. 15.

(3) Vgl. Anhang I, S. 230.

Bilanzpos. Passi- ven	Banken- kredit. a/Sicht %	Banken- kredit. a/Zeit %	KK Kred. a/Sicht %	KK Kred. a/Zeit %	Spar- einlagen %	Deposi- ten/Ein- lagel. %	Kassen- scheine %	Obli- gatio- nenanl. %	Pfand- briefe %	Akzepte Eigen- wechsel %	Hypo- theken a/eig. Lieg. %	Sonstige Passiven %
Region Bk.-Gruppen												
Aargau	0,29	0,48	12,37	1,25	45,88	4,71	17,27	0,15	8,26	0,00	0,00	3,66
Basel	0,05	0,40	5,27	3,75	44,59	12,35	15,98	0,00	9,63	0,00	0,00	2,11
Bern	0,89	0,60	7,73	2,34	56,33	2,75	14,88	0,00	5,69	0,00	0,03	3,13
Ostschweiz	0,44	0,38	11,07	3,13	39,60	8,67	19,10	0,00	8,83	0,00	0,01	2,77
Solothurn	0,64	1,41	10,69	4,59	37,31	5,58	18,31	0,59	9,48	0,00	0,05	5,43
Westschweiz	0,55	2,18	8,17	4,32	50,04	1,38	14,63	0,00	9,32	0,00	0,01	3,02
Zentralschweiz	0,78	1,59	12,34	3,67	43,76	9,55	14,37	0,00	4,81	0,00	0,18	3,35
ZH, GL, SH	0,13	0,39	5,42	1,03	60,36	10,95	10,13	0,00	3,03	0,00	0,00	2,49
Alle Regionen	0,57	0,80	9,07	2,61	49,94	5,10	16,57	0,07	7,23	0,00	0,02	3,35
Kantonalbanken	1,27	3,92	11,13	6,53	39,43	6,35	12,15	5,91	4,59	0,00	0,00	4,23
Grossbanken	7,28	20,51	15,61	12,51	13,02	6,31	10,28	2,03	0,23	0,07	-	5,93
Reg. & Spark.	0,75	1,78	8,83	2,58	47,41	6,19	15,93	0,30	7,11	0,00	0,02	3,45
Raiffeisen	0,00	1,00	6,39	0,96	59,93	9,71	16,17	-	-	-	0,03	2,00
Uebrigere Banken	2,45	31,40	17,11	12,38	3,19	8,28	5,00	1,37	0,30	0,20	0,05	5,36
-Schweizer Bk.	(2,20)	(12,68)	(22,36)	(8,30)	(8,68)	(16,54)	(9,31)	(1,03)	(0,85)	(0,19)	(0,06)	(5,76)
-Ausländ.Bk.	(2,59)	(41,66)	(14,24)	(14,62)	(0,18)	(3,75)	(2,64)	(1,56)	-	(0,20)	(0,05)	(5,14)
Bilanzpos. Passi- ven	Kapital				Vortrag				Bilanz- summe			
Region Bk.-Gruppen												
Aargau	2,55	1,51	1,15	0,04	100,00							
Basel	2,24	0,64	2,53	0,02	100,00							
Bern	1,43	2,87	0,87	0,01	100,00							
Ostschweiz	2,61	2,07	0,86	0,03	100,00							
Solothurn	3,24	1,69	0,54	0,05	100,00							
Westschweiz	3,45	1,78	0,61	0,02	100,00							
Zentralschweiz	2,29	1,89	0,93	0,01	100,00							
ZH, GL, SH	0,61	4,82	0,16	0,02	100,00							
Alle Regionen	2,11	2,37	0,87	0,02	100,00							
Kantonalbanken	2,96	1,31	0,16	0,01	100,00							
Grossbanken	2,30	1,80	2,11	0,02	100,00							
Reg. & Spark.	2,31	2,36	0,95	0,03	100,00							
Raiffeisen	0,40	3,40	-	-	100,00							
Uebrigere Banken	7,12	1,84	3,80	0,15	100,00							
-Schweizer Bk.	(5,88)	(2,44)	(3,58)	(0,14)	(100,00)							
-Ausländ. Bk.	(7,80)	(1,49)	(3,93)	(0,15)	(100,00)							

Abbildung 32:

Struktur der Passiven per
31. Dezember 1978, gegliedert
nach Regionen und Bankengruppen
(in Prozenten der Bilanzsumme).

Im weiteren zeigt sich, dass in einzelnen Regionen auch andere Passivgelder wie Kreditoren auf Sicht (Zentralschweiz mit 12,34 %), die Pfandbriefgelder (drei Regionen mit nahezu 10 %) oder die Bankenkreditoren auf Zeit (Westschweiz mit 2,18 %) eine gewisse Rolle spielen. Das resultiert aus dem Umstand, dass sich ein Teil der Regionalinstitute immer mehr zur Universalbank entwickeln und so auch eine Oeffnung bei der Aufnahme der Passivgelder vornehmen (1).

Ein Vergleich mit den anderen Bankengruppen führt zu ähnlichen Ergebnissen wie bei den Aktiven. Der höchste Spezialisierungsgrad ist wiederum bei den Raiffeisenbanken anzutreffen (85,81 % für Spareinlagen, Depositen-/Einlagehefte und Kassaobligationen zusammen). Der Wert für die Regionalbanken und Sparkassen lautet 69,53 %, für die Kantonalbanken 57,97 %. Die Aehnlichkeit zwischen den Kantonalbanken und den Regionalbanken und Sparkassen ist bei den Passiven nicht so ausgeprägt wie bei den Aktiven.

Die Passivstruktur bei den Grossbanken und den Uebrigen Banken zeigt eine breite Verteilung, wobei die Bankenkreditoren einen zusätzlichen Schwerpunkt bilden. So machen die Bankenkreditoren auf Zeit bei den Uebrigen Banken 31,40 % aus, bei der Untergruppe, die ausländisch beherrscht ist, sogar 41,66 %.

(1) Vgl. Teil I, Abschnitt 233.1, S. 14.

137 Regionale Marktanteile (Konkurrenzvergleich)

137.1 Spareinlagen, Depositen-/Einlagehefte, Kassaobligationen

Abbildung 33 zeigt die nach Regionen differenzierten Marktanteile der Regionalbanken und Sparkassen in den wichtigsten Sparten des Spargeschäftes (vgl. Abschnitt 136, Bilanzstrukturanalyse, S. 55ff.). Dabei springen wiederum die grossen regionalen Unterschiede in die Augen, wobei der Gruppe in den drei Regionen Aargau, Bern und Solothurn sogar eine marktdominierende Stellung zukommt.

		Regionalbanken und Sparkassen (1)			
Regionen	Sparformen	Spareinlagen	Depositen- & Einlagehefte	Kassaobligationen	alle drei Sparformen
Aargau		47,8 %	38,6 %	47,4 %	46,9 %
Basel		12,1 %	8,0 %	6,6 %	9,5 %
Bern		50,2 %	24,3 %	46,1 %	47,4 %
Ostschweiz		13,0 %	16,3 %	14,7 %	13,8 %
Solothurn		34,9 %	38,0 %	47,5 %	38,2 %
Westschweiz		11,8 %	1,0 %	9,7 %	9,2 %
Zentralschweiz		10,5 %	16,6 %	9,6 %	10,9 %
ZH,SH,GL		12,4 %	4,5 %	2,6 %	7,2 %

Abbildung 33: Regionalbanken und Sparkassen: Regionale Marktanteile im Spargeschäft per 31.12.1978 (2)

Aus den folgenden Tabellen (vgl. Abbildungen 34/35) lässt sich die Bedeutung der wichtigsten Konkurrenten bei den Spareinlagen und den Kassaobligationen entnehmen (3).

- (1) Nur dem Verband angeschlossene Institute.
- (2) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 244ff.
- (3) Die Werte für die Depositen- und Einlagehefte lassen sich aus dem verfügbaren statistischen Material für die Kantonalbanken und die Grossbanken nicht separat berechnen.

Regionen Banken- gruppen	Spareinlagen							
	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH GL
Regionalbanken & Sparkassen	47,8 %	12,1 %	50,2 %	13,0 %	34,9 %	11,8 %	10,5 %	12,4 %
Kantonalbanken	24,0 %	47,5 %	28,5 %	50,5 %	27,3 %	39,3 %	55,9 %	41,5 %
Grossbanken	14,1 %	21,4 %	14,3 %	20,8 %	15,8 %	37,5 %	20,1 %	40,8 %
Andere (1)	14,1 %	19,0 %	7,0 %	15,7 %	22,0 %	11,4 %	13,5 %	5,3 %

Abbildung 34: Regionaler Konkurrenzvergleich bei den Spareinlagen per 31.12.1978 (2)

Interessant ist die wechselnde Marktführerschaft zwischen den Regionalbanken und Sparkassen und den Kantonalbanken. Erstere stehen in drei Regionen an der Spitze, letztere in den übrigen fünf. Die Grossbanken haben lediglich in der Westschweiz und in der Region ZH,SH,GL annähernd gleiche Anteile wie der jeweilige Marktleader.

Regionen Banken- gruppen	Kassaobligationen							
	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Regionalbanken & Sparkassen	<u>47,4</u> %	6,6 %	<u>46,1</u> %	14,7 %	<u>47,5</u> %	9,7 %	9,6 %	2,6 %
Kantonalbanken	15,5 %	19,2 %	23,9 %	<u>43,2</u> %	24,4 %	32,1 %	<u>54,3</u> %	18,7 %
Grossbanken	26,4 %	<u>55,3</u> %	24,1 %	27,0 %	18,6 %	<u>46,6</u> %	25,9 %	<u>68,6</u> %
Andere (1)	10,7 %	18,9 %	5,9 %	15,1 %	9,5 %	11,6 %	10,2 %	10,1 %

Abbildung 35: Regionaler Konkurrenzvergleich bei den Kassaobligationen per 31.12.1978 (2)

Bei den Kassaobligationen teilen sich drei Bankengruppen in die Marktführerschaft. Die Regionalbanken/Sparkassen und die Grossbanken stehen je dreimal an der Spitze einer Region, die Kantonalbanken zweimal. Auffällig ist die sehr geringe Stellung der Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen in Regionen, die einen

(1) Diese Restgrösse enthält die nicht dem Verband angeschlossenen Regionalbanken und Sparkassen, die Darlehens- und Raiffeisenkassen sowie die Gruppe der Uebrigen Banken.

(2) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 244ff.

starken Marktführer haben (Basel, Westschweiz, Zentralschweiz, ZH,SH, GL).

137.2 Hypotheken und Darlehen gegen hypothekarische Deckung

Inländische Hypothekaranlagen und feste Vorschüsse und Darlehen gegen inländische hypothekarische Deckung								
Regionen Banken- gruppen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Regionalbanken & Sparkassen	48,8 %	11,4 %	46,3 %	13,9 %	35,9 %	10,3 %	8,9 %	9,2 %
Kantonalbanken	21,0 %	38,5 %	35,4 %	50,2 %	34,5 %	50,3 %	60,7 %	41,1 %
Grossbanken	19,7 %	27,1 %	13,8 %	24,6 %	16,6 %	31,4 %	21,0 %	43,0 %
Andere (1)	10,5 %	23,0 %	4,5 %	11,3 %	13,0 %	8,0 %	9,4 %	6,7 %

Abbildung 36: Regionaler Konkurrenzvergleich im Grundpfandkreditgeschäft per 31.12.1978 (2)

In den Regionen Aargau, Bern und Solothurn stehen die Regionalbanken und Sparkassen auch im Grundpfandkreditgeschäft an der Spitze. Die Kantonalbanken halten viermal (Basel, Ostschweiz, Westschweiz, Zentralschweiz), die Grossbanken einmal (ZH,SH, GL) den grössten Marktanteil in dieser Geschäftssparte.

137.3 Zusammenfassung

Die Betrachtung der regionalen Marktanteile zeigt nochmals die Schwierigkeiten, allgemeingültige Aussagen für die Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen zu formulieren. So liess sich die grosse Bedeutung der Gruppe in einzelnen Landesteilen dokumentieren. Dies gibt ihr die Möglichkeit, in diesen Regionen bestimmend ins Marktgeschehen einzugreifen. Die Zahlen illustrieren aber auch die harte Konkurrenzsituation, mit der die Regionalbanken und Sparkassen in den untersuchten Geschäftssparten leben müssen.

-
- (1) Diese Restgrösse enthält die nicht dem Verband angeschlossenen Regionalbanken und Sparkassen, die Darlehens- und Raiffeisenkassen sowie die Gruppe der Uebrigen Banken.
 (2) Quellen und Berechnungen vgl. Anhang II, S. 244ff.

138 Kundenstruktur

138.1 Aktiven und Passiven nach Wirtschaftssektoren und Bankengruppen

Die Analyse der Bilanzstruktur (vgl. Abschnitt 136, S. 55f.) hatte zum Ziel, die Schwerpunkte im Geschäftsbereich aufzuzeigen. Hier folgt nun eine Betrachtung der Aktiven und Passiven nach Wirtschaftssektoren (1) mit der Absicht, etwas über die Kundschaftsstruktur bei den Regionalbanken und Sparkassen zu erfahren:

Gruppe		Sektoren												in Prozent
		Private Haushalte ²	Private Institutionen ohne Erwerbscharakter ³	Nichtfinanzielle Unternehmen	Finanzielle Unternehmen						Öffentliche Hand ⁴	Übriges Inland		
				Private juristische Personen ⁴	Öffentliche ⁵	Nationalbank	Banken ⁶	Postcheck	Pensionskassen	Versicherges. Krankenkassen	Anlagefonds, Finanzges. ⁷			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Aktiven														
1.00 Kantonalbanken	39	2	21	2	1	14	1	1	0	2	9	8	100	
2.00 Grossbanken	27	1	31	1	9	8	1	0	0	5	6	11	100	
3.00 Regionalbanken und Sparkassen	51	1	17	2	2	10	0	1	0	1	9	6	100	
4.00 Darlehens- und Raiffeisenkassen	59	0	6	1	0	22	0	0	—	0	8	4	100	
5.00 Übrige Banken	19	1	24	0	15	22	1	0	0	5	4	9	100	
5.20 davon ausländisch beherrscht	7	3	23	0	20	26	1	0	0	6	3	11	100	
6.00 Finanzgesellschaften	1	0	61	0	1	14	0	0	1	13	1	8	100	
7.00 Filialen ausländischer Banken	2	0	31	0	21	22	0	0	1	6	2	15	100	
8.00 Privatbankiers	10	0	8	2	18	38	1	0	1	4	10	8	100	
1.00-8.00 Total	35	1	24	1	6	13	1	0	0	3	7	9	100	
Passiven														
1.00 Kantonalbanken	46	1	4	1	0	9	—	1	1	1	7	29	100	
2.00 Grossbanken	30	1	12	1	0	11	—	1	1	2	1	40	100	
3.00 Regionalbanken und Sparkassen	50	2	3	0	0	10	—	1	0	0	2	32	100	
4.00 Darlehens- und Raiffeisenkassen	70	2	3	0	—	1	—	0	0	—	2	22	100	
5.00 Übrige Banken	23	1	10	0	0	23	—	1	1	2	0	39	100	
5.20 davon ausländisch beherrscht	8	0	11	0	0	32	—	1	0	1	0	47	100	
6.00 Finanzgesellschaften	0	0	9	0	—	41	—	1	0	4	0	45	100	
7.00 Filialen ausländischer Banken	5	2	20	0	—	38	—	0	2	1	1	31	100	
8.00 Privatbankiers	38	4	11	0	0	10	—	3	1	5	0	28	100	
1.00-8.00 Total	38	1	8	0	0	12	—	1	1	1	3	35	100	

- ¹ Erhebung bei allen Banken und Finanzgesellschaften
² Selbständigerwerbende, Unselbständigerwerbende und Nichterwerbstätige
³ Hierzu gehören u.a. Kirchen (mit Ausnahme der Staatskirchen), karitative Verbände, Stiftungen, Vereine, Gewerkschaften, politische Parteien, Berufsorganisationen
⁴ Einschliesslich einfache Gesellschaften
⁵ SBB, PTT, öffentliche Verkehrsbetriebe, Elektrizitäts-, Gas- und Wasserwerke, Kraftwerke, Kranken-, Heil- und Pflegeanstalten, Altersheime u.a.m.
⁶ Sowie alle Finanzgesellschaften, die gemäss Art. 1, Abs. 2 lit. a und b des Bankengesetzes den Banken gleichgestellt sind
⁷ Finanzgesellschaften, die nicht den Banken gleichgestellt sind
⁸ Bund, Kantone, Gemeinden, Sozialversicherungen (AHV/IV/EO/SUVA/ALV), Staatskirchen

Abbildung 37: Prozentuale Verteilung der inländischen Aktiven und Passiven der Banken per Ende 1978 (2)

Für die Regionalbanken und Sparkassen stellen die privaten Haushalte die wichtigste Kundengruppe dar, und zwar beim Aktiv- wie beim

- (1) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, 7 Inhalt und Aussagewert der sektoralen Gliederung der Bankbilanzen, S. 67ff.
- (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 71.

Passivgeschäft. Bei den Passiven ist zu beachten, dass der Anteil "Uebrigtes Inland" (vgl. Kol. 13, Abbildung 37) einen hohen Wert aufweist (1). Dieser Betrag lässt sich aufgrund der verfügbaren Unterlagen keinem Sektor zuordnen. Bestimmt sind dort aber auch Geschäfte privater Haushalte enthalten, sodass der tatsächliche Geschäftsumfang dieser Kundengruppen noch etwas höher liegen dürfte, als er in der Kolonne 2 ausgewiesen wird.

Auch für die anderen Bankengruppen spielen die privaten Haushalte eine wichtige Rolle, was die harte Konkurrenz um diese Kundenkategorie widerspiegelt.

Die nächste Tabelle zeigt die Bedeutung der einzelnen Bankengruppen innerhalb der verschiedenen Wirtschaftssektoren. Diese Werte kann man als sektorale Marktanteile bezeichnen:

Gruppe	Private Haushalte ²	Private Institutionen ohne Erwerbscharakter ³	Nichtfinanzielle Unternehmungen		Finanzielle Unternehmungen							Sektoren Inland		Inland (Kol. 2-13)	Ausland	Bilanzsumme (Kol. 14+15)
			Private juristische Personen ⁴	Öffentliche ⁵	Nationalbank	Banken ⁶	Post check	Pensionskassen	Versicherungskassen	Anlagefonds, Finanzgesellschaften ⁷	Öffentliche Hand ⁸	Übriges Inland				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
in Millionen Franken																
Ktiven																
00 Kantonalbanken	33 577	1 310	17 971	1 817	1 235	12 450	393	440	65	1 525	8 043	7 080	85 906	2 476	88 382	
00 Grossbanken	25 984	767	29 553	911	8 388	7 685	488	320	380	4 932	5 807	9 592	94 807	93 945	188 752	
00 Regionalbanken und Sparkassen	21 674	577	6 989	652	780	4 136	194	300	24	537	3 595	2 371	41 829	458	42 287	
00 Darlehens- und Raiffeisenkassen	6 576	21	638	58	1	2 454	71	40	—	0	900	433	11 192	—	11 192	
00 Übrige Banken	4 173	303	5 507	96	3 313	4 904	207	27	32	1 049	831	2 096	22 538	27 691	50 229	
20 davon ausländisch beherrscht	653	256	2 286	24	1 964	2 529	75	0	12	547	337	1 100	9 771	22 678	32 449	
00 Finanzgesellschaften	30	0	1 531	9	16	346	3	1	21	318	28	204	2 505	5 999	8 504	
00 Filialen ausländischer Banken	65	1	1 001	1	681	719	11	1	25	206	80	476	3 267	3 581	6 848	
00 Privatbankiers	179	4	146	36	326	667	14	4	24	70	171	135	1 776	570	2 346	
00-8.00 Total	92 258	2 983	63 336	3 580	14 740	33 361	1 381	1 133	671	8 635	19 455	22 387	263 820	134 720	398 540	
Passiven																
00 Kantonalbanken	39 800	1 185	2 988	610	30	7 814	—	865	621	716	6 673	24 914	86 216	2 166	88 382	
00 Grossbanken	34 536	1 470	13 860	900	352	13 437	—	817	991	1 855	1 702	47 093	117 013	71 739	188 752	
00 Regionalbanken und Sparkassen	20 853	619	1 171	128	84	3 960	—	237	179	221	710	13 640	41 802	485	42 287	
00 Darlehens- und Raiffeisenkassen	7 882	233	280	6	—	112	—	36	22	—	165	2 456	11 192	—	11 192	
00 Übrige Banken	6 742	281	2 862	16	10	6 685	—	313	143	485	92	11 131	28 760	21 469	50 229	
20 davon ausländisch beherrscht	1 199	59	1 605	4	1	4 747	—	77	32	771	17	6 987	14 893	17 556	32 449	
00 Finanzgesellschaften	20	1	342	1	—	1 651	—	47	3	167	3	1 779	4 004	4 500	8 504	
00 Filialen ausländischer Banken	180	73	739	1	—	1 447	—	15	83	41	26	1 162	3 767	3 081	6 848	
00 Privatbankiers	548	55	157	4	0	154	—	40	16	67	5	417	1 463	883	2 346	
00-8.00 Total	110 561	3 917	22 399	1 666	476	35 260	—	2 370	2 058	3 542	9 376	102 592	294 217	104 323	398 540	
Erhebung bei allen Banken und Finanzgesellschaften.																
Selbständigenwerbende, Unselbständigenwerbende und Nichterwerbstätige																
dazu gehören u. a. Kirchen (mit Ausnahme der Staatskirchen), karitative Verbände, Stiftungen, Vereine, Gewerkschaften, politische Parteien, Berufsorganisationen																
inschliesslich einfache Gesellschaften																
z.B.: PTT, öffentliche Verkehrsbetriebe, Elektrizität-, Gas- und Wasserwerke, Kraftwerke, Kranken-, Heil- und Pflegeanstalten, Altersheime u. a. m.																
sowie alle Finanzgesellschaften, die gemäss Art. 1, Abs. 2 lit. a und b des Bankengesetzes den Banken gleichgestellt sind																
Finanzgesellschaften, die nicht den Banken gleichgestellt sind																
Kantone, Gemeinden, Sozialversicherungen (AHV/IV/EO/SUVA/ALV), Staatskirchen																

Erhebung bei allen Banken und Finanzgesellschaften.
 1. hierzu gehören u.a. Kirchen (mit Ausnahme der Staatskirchen), karitative Verbände, Stiftungen, Vereine, Gewerkschaften, politische Parteien, Berufsorganisationen
 2. ausschliesslich einfache Gesellschaften
 3. B.B., P.T.T., öffentliche Verkehrsbetriebe, Elektrizitäts-, Gas- und Wasserwerke, Kraftwerke, Kranken-, Heil- und Pflegeanstalten, Altersheime u.a.m.
 4. sowie alle Finanzgesellschaften, die gemäss Art. 1, Abs. 2 lit. a und b des Bankengesetzes den Banken gleichgestellt sind
 5. Finanzgesellschaften, die nicht den Banken gleichgestellt sind
 6. Kantone, Gemeinden, Sozialversicherungen (AHV/IV/EO/SUVA/ALV), Staatskirchen

Abbildung 38: Sektorale Gliederung der Bankbilanzen per 31.12.78(2).

- (1) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 67.
- (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 70.

Vom Total der Aktiven (398,540 Mrd., vgl. Kol. 16, Abbildung 38) sind 92,258 Mrd. bei den privaten Haushalten. Davon besitzen die Regionalbanken und Sparkassen 21,674 Mrd., d.h., die Gruppe 3.00 ist mit 23 % am Aktivgeschäft mit den privaten Haushalten beteiligt. Die Werte für die anderen Bankengruppen betragen: Kantonalbanken 36 %, Grossbanken 28 %, Darlehens- und Raiffeisenkassen 7 %, Uebrige Banken 5 %.

Auf der Passivseite liegen die Verhältnisse ähnlich. Von den 110,561 Mrd. fremden Geldern haben die Regionalbanken und Sparkassen 19 %, die Kantonalbanken 36 %, die Grossbanken 31 %, die Darlehens- und Raiffeisenkassen 7 % und die Uebrigen Banken 6 %. Interessant ist, dass die Gruppe 3.00 beim Passivgeschäft eine etwas schwächere sektorale Marktstärke hat als beim Aktivgeschäft, obwohl ja ein Teil der Gruppenangehörigen, nämlich die eigentlichen Sparkassen, im Spargeschäft ihren geschäftspolitischen Schwerpunkt haben.

Im übrigen sei wiederum auf den hohen Anteil der nicht zurechenbaren Werte verwiesen, die in der Kol. 13 unter der Rubrik "Uebrigens Inland" enthalten sind.

138.2 Die Bedeutung der einzelnen Geschäftssparten in den verschiedenen Wirtschaftssectoren

Die beiden folgenden Statistiken (Abbildungen 39 und 40) bringen eine Verbindung zwischen den verschiedenen Sektoren und den einzelnen Aktiv- und Passivgeschäften. Mit diesen Zahlen lässt sich auf die Frage antworten, welche Bankgeschäfte in welchen Wirtschaftssectoren wichtig sind.

Zuerst soll die Bedeutung der einzelnen bilanzwirksamen Sparten im Verhältnis zum sektoralen Gesamttotal betrachtet werden (vgl. Abbildungen 39, Seite 67).

Kontanzpositionen	Sektoren Inland															Total		
	Private Haushalte ²	Private Institutionen ohne Erwerbscharakter ³	Nichtfinanzielle Unternehmungen		Finanzielle Unternehmungen							Öffentliche Hand ⁴	Übriges Inland	Inland (Kol. 2-13)	Ausland		Bilanzsumme (Kol. 14+15)	
					Private juristische Personen ⁴	Öffentliche ⁵	Nationalbank	Banken ⁶	Postcheck	Pensionskassen	Versicherungskassen							Anlagefonds, Finanzgesellschaften ⁷
in Millionen Franken																		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Aktiven																		
Kassa, Giro u. Postcheck	—	—	—	—	14 703	—	1 381	—	—	—	—	2 309	18 393	619	19 012			
Kontokorrentkreditoren auf Sicht	—	—	—	—	33	5 213	—	—	—	—	—	—	5 246	11 126	16 372			
Kontokorrentkreditoren auf Zeit	—	—	—	—	—	18 186	—	—	—	—	—	—	18 186	66 798	84 984			
Rechnung und Geldmarktpap.	260	21	4 264	20	—	178	—	—	—	186	3 296	288	8 513	5 258	13 771			
Kontokorrent-Debitoren	14 892	734	16 405	278	—	35	—	74	138	1 668	109	2 038	36 371	9 235	45 606			
Andere Vorschüsse u. Darlehen	16 088	781	18 394	246	—	482	—	173	258	3 318	—	368	40 108	25 073	65 181			
Kontokorr.-Kredite u. Darl.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
Fin. u. Korp.	—	—	—	1 324	—	—	—	—	—	—	8 679	—	10 003	7 291	17 294			
Hypothekendarlehen	61 018	1 447	21 700	419	—	—	—	886	70	1 211	390	2 232	89 373	69	89 442			
Finanzschulden	—	—	1 723	1 283	1	8 058	—	—	69	970	6 981	654	19 739	6 586	26 325			
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
Finanzschulden und Notes	—	—	1 465	1 273	—	7 858	—	—	16	496	6 981	246	18 345	5 909	24 254			
Finanzschulden u. and. Beteiligungspap.	—	—	258	10	1	190	—	—	53	364	—	406	1 345	658	1 940			
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
Finanzschulden von:	—	—	850	10	3	1 209	—	—	36	1 282	—	2	712	19	1 731			
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	156	3 546	1 725	5 271			
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14 342	14 342	940	15 282			
Finanzsumme	92 258	2 983	63 336	3 580	14 740	33 361	1 381	1 133	571	8 635	19 455	22 387	263 820	134 720	398 540			
Finanzhandelschäfte	89	2	431	5	—	504	—	—	—	48	—	33	1 112	53 354	54 466			
Passiven																		
Kontokorrentkreditoren auf Sicht	—	—	—	—	142	6 264	—	—	—	—	—	—	6 406	10 588	16 994			
Kontokorrentkreditoren auf Zeit	—	—	—	—	334	21 338	—	—	—	—	—	—	21 672	45 377	67 049			
Kontokorrentkreditoren auf Sicht	13 724	1 262	14 033	1 015	—	—	—	846	783	2 374	3 122	1 631	38 790	16 172	54 962			
Kontokorrentkreditoren auf Zeit	1 227	361	6 467	456	—	—	—	532	941	899	5 528	750	17 161	21 278	38 439			
Finanzschulden	77 696	1 576	1 101	135	—	—	—	369	81	63	518	1 055	82 594	5 186	87 780			
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
Finanzschulden von:	17 914	718	798	60	—	—	—	623	253	206	208	477	21 257	4 534	25 791			
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	41 251	41 251	171	41 422		
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	10 101	10 101	—	10 101		
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	7 658	—	—	—	—	—	—	7 658	—	—	7 658		
Finanzschulden von:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	47 327	47 327	1 017	48 344		
Finanzsumme	110 561	3 917	22 399	1 666	476	35 260	—	2 370	2 058	3 542	9 376	102 592	294 217	104 323	398 540			
Finanzhandelschäfte	1 972	500	2 080	7	—	1 268	—	24	45	834	2	284	7 016	47 450	54 466			
Verbreitung bei allen Banken und Finanzgesellschaften.																		
abstehend: Verwerbende, Unselbständigverwerbende und Nichtverwerbende																		
Finanzgesellschaften, die gemäss Art. 1, Abs. 2 lit. a und b des Bankengesetzes den Banken gleichgestellt sind																		
Finanzgesellschaften, die nicht den Banken gleichgestellt sind																		
und Kantone, Gemeinden, Sozialversicherungen (AHV/IV/EO/SUVA/ALV), Staatskirchen																		

Erhebung bei allen Banken und Finanzgesellschaften.
 selbständiger Verbände, Unselbständiger Verbände und Nichterwerbstätige
 hierzu gehören u.a. Kirchen (mit Ausnahme der Staatskirchen), karitative Verbände, Stiftungen, Vereine, Gewerkschaften, politische Parteien, Berufsorganisationen
 einschliesslich einfache Gesellschaften
 BSB, PTT, öffentliche Verkehrsbetriebe, Elektrizitäts-, Gas- und Wasserwerke, Kraftwerke, Krankenhäuser, Heil- und Pflegeanstalten, Altersheime u.s.m.
 sowie alle Finanzgesellschaften, die gemäss Art. 1, Abs. 2 lit. a und b des Bankengesetzes den Banken gleichgestellt sind
 Finanzgesellschaften, die nicht den Banken gleichgestellt sind
 und, Kantone, Gemeinden, Sozialversicherungen (AHV/IV/EO/SUVA/ALV), Staatskirchen

Abbildung 39: Sektorale Gliederung der Bankbilanzen per 31.12.78 (1).

Bei den privaten Haushalten sticht das Hypothekargeschäft mit 61,018 Mrd. in die Augen. Mit anderen Worten, 66 % der in diesem Sektor getätigten Aktivgeschäfte sind Hypothekendarlehen. Dieser Geschäftszweig ist aber auch für andere Sektoren bedeutungsvoll: Private Institutionen ohne Erwerbscharakter 49 %, private juristische Personen 34 %, Pensionskassen 78 %.

Bei den Passiven bilden die Spareinlagen den Schwerpunkt, d.h. 70 % der von den privaten Haushalten bei Banken angelegten Gelder sind Spareinlagen. Mit 1,576 Mrd. bzw. 40 % nehmen die Spareinlagen auch bei den privaten Institutionen ohne Erwerbscharakter einen wichtigen Platz ein.

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 73.

Diese Zahlenwerte werden insofern relativiert, als die Kassaobligationen, eine für die privaten Haushalte sehr beliebte Anlageform, nicht aufgeteilt werden konnten, sondern als Restgrösse in der Rubrik "Uebrigens Inland" erscheinen.

Setzt man das Total der verschiedenen Bilanzpositionen mit 100 % ein, so ergeben sich für die einzelnen Wirtschaftssektoren die folgenden relativen Anteile:

Bilanzpositionen	Sektoren											
	Private Haushalte ²	Private Institutionen ohne Erwerbscharakter ³	Nichtfinanzielle Unternehmungen		Finanzielle Unternehmungen					Öffentliche Hand ⁴	Übriges Inland	T
			Private juristische Personen ⁴	Öffentliche ⁵	Nationalbank	Banken ⁶	Postcheck	Pensionskassen	Versicherges. Krankenkassen			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Aktiven												
Kassa, Giro u. Postcheck	—	—	—	—	79	—	8	—	—	—	—	13
Bankkreditoren auf Sicht	—	—	—	—	1	99	—	—	—	—	—	—
Bankkreditoren auf Zeit	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	—
Wechsel und Geldmarktpap.	3	0	51	0	—	2	—	—	—	2	39	3
Kontokorrent-Debitoren	41	2	45	1	—	0	—	0	0	6	0	6
Feste Vorschüsse u. Darlehen	40	2	46	1	—	1	—	0	1	8	—	1
Kontokorr.-Kredite u. Darl. a./s.r. Körp.	—	—	—	13	—	—	—	—	—	—	87	—
Hypothekendarlehen	68	2	24	1	—	41	—	1	0	1	0	3
Wertschriften	—	—	3	7	0	—	—	—	0	5	35	3
Ubriges:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Obligationsen und Notes	—	—	8	7	—	43	—	—	0	3	38	1
Aktien u. and. Beteiligungspap.	—	—	20	1	—	15	—	—	4	28	—	32
Anteile von Anlagefonds	—	—	—	—	—	—	—	—	—	98	—	2
Dauernde Beteiligungen	—	—	24	0	0	34	—	—	1	37	—	4
Alle übrigen Aktivposten	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100
Bilanzsumme	35	1	24	1	6	13	1	0	0	3	7	9
Freihandgeschäfte	8	0	39	1	—	45	—	—	—	4	—	3
Passiven												
Bankkreditoren auf Sicht	—	—	—	—	2	98	—	—	—	—	—	—
Bankkreditoren auf Zeit	—	—	—	—	2	98	—	—	—	—	—	—
Kreditoren auf Sicht	38	3	38	3	—	—	—	2	2	6	8	4
Kreditoren auf Zeit	7	2	38	3	—	—	—	3	6	6	32	4
Spareinlagen	94	2	1	0	—	—	—	0	0	0	1	2
Depositen- und Einlagehefte	84	3	4	0	—	—	—	3	1	1	1	3
Kassensobligationen u. Kassenscheine	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100
Obligations-Anleihen	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100
Pfandbriefdarlehen	—	—	—	—	—	100	—	—	—	—	—	—
Alle übrigen Passivposten	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100
Bilanzsumme	38	1	8	0	0	12	—	1	1	1	3	35
Freihandgeschäfte	28	7	30	0	—	18	—	0	1	12	0	4

Abbildung 40: Prozentuale Verteilung der inländischen Aktiven und Passiven der Banken Ende 1978 (1).

Auffällig ist, dass 68 % aller Hypotheken bei den privaten Haushalten sind und 94 % der Spareinlagen auf diesen Sektor fallen.

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 74.

138.3 Regionale Kundenstrukturen

Mit dem vorhandenen statistischen Material lässt sich keine nach Regionen unterteilte Kundenstrukturanalyse durchführen. Doch es darf davon ausgegangen werden, dass die Anteile in den verschiedenen Landesteilen nicht wesentlich voneinander abweichen.

138.4 Folgerung

Die Untersuchung der Kundenstruktur ergab für die Regionalbanken und Sparkassen einen deutlichen Schwerpunkt bei den privaten Haushalten. Zusammen mit den Ergebnissen aus der Bilanzstrukturanalyse (vgl. Abschnitt 136, S. 55ff.) ergibt sich für die Gruppe 3.00 ein relativ enges Geschäftsfeld. Dazu kommt eine starke Konkurrenzierung durch andere Bankengruppen (Kantonalbanken, Darlehens- und Raiffeisenkassen, aber auch immer stärker die Grossbanken).

139 Die Entwicklung der Gruppe 3.00 in den einzelnen Regionen

139.1 Vorbemerkungen

In Ergänzung der vorausgegangenen, mehrheitlich zeitpunktbezogenen Analyse, folgt in diesem Abschnitt eine nach Regionen gegliederte dynamische Betrachtung. Zur Darstellung gelangen die Veränderungen der Bilanzsumme und in Anlehnung an die Ergebnisse der Bilanzstrukturanalyse (vgl. Abschnitt 136, S. 55ff.) die gruppentypischen Positionen des Grundpfandkreditgeschäftes und des Banksparens.

Zum Vergleich werden den untersuchten Grössen jeweils die nach Bankengruppen geordneten, gesamtschweizerischen Aenderungsraten gegenübergestellt (1).

Da die regionale Bilanzsummenzusammenstellung des Verbandes erst seit 1976 verfügbar ist, muss sich die Analyse auf diese kurze Zeitspanne beschränken.

139.2 Bilanzsumme

Regionalbanken und Sparkassen									
Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	Zürich Glarus Schaff.
76/77	6,00	5,98	2,89	5,72	7,41	3,47	7,31	11,75	6,11
77/78	6,23	5,59	3,89	5,46	7,00	3,23	9,89	12,63	5,84
78/79	6,88	7,27	4,59	6,71	6,38	4,17	8,55	10,95	5,95

Abbildung 41: Jährliche Wachstumsraten der Bilanzsumme (2)

Die Berechnungen basieren auf der Methode, die Verbandsaustritte auch in den jeweiligen Vorjahreszahlen wegzulassen (3).

- (1) Für einen umfassenden Vergleich wären in gleicher Art und Weise regionalisierte Werte für alle Bankengruppen notwendig. Solches Material ist aber nicht vorhanden. Lediglich für die Kantonalbanken und die Grossbanken lassen sich, gemäss dem Vorgehen im Abschnitt 137 (vgl. S.61ff.), entsprechende Zahlenwerte berechnen.
- (2) Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.19.. (Interne Zusammenstellung des Verbandes, vgl. Fussnote (1) zur Abbildung 26, S. 51).
- (3) Vgl. S. 46f.

Die gesamtschweizerischen Zahlen pro Bankengruppe lauten (1)

Jahr	alle Gruppen	Kanton- nalban- ken	Gross- banken	Regional- banken & Spark.	Darl.-& Raiff.- kassen	Uebrige Banken	Finanz- gesell- schaft.	Filialen ausl. Banken	Privat- bankiers
76/77	6,3	6,4	6,3	5,5	9,1	8,1	0,7	2,1	1,7
77/78	7,8	4,7	10,1	5,1	9,0	7,3	7,6	7,4	13,0
78/79	9,9	6,1	12,4	1,5	9,1	13,9	14,8	12,2	-0,1

Abbildung 42: Jährliche Wachstumsraten der Bilanzsumme bei den Banken und Finanzgesellschaften (2)

Als Vergleichsmassstab sind die obigen Werte jedoch ungeeignet, denn sie enthalten auch das für die Regionalbanken und Sparkassen unbedeutende Auslandsgeschäft. Als Ersatzgrössen bieten sich die Entwicklungen bei den Inlandaktiven und -passiven an.

Jahr	alle Banken	Kanton- nalban- ken	Gross- banken	Regio- nalbk. & Spark.	Darl.-& Raiff.- kassen	Uebrige Banken		
						Total	Schwei- zer Bk.	Ausl. beh.Bk.
76/77	8,3	6,4	11,6	5,4	9,0	8,4	7,3	9,8
77/78	7,8	3,9	10,9	4,9	9,0	16,4	14,2	19,3
78/79	6,1	4,5	9,9	1,3	9,1	3,9	7,0	-0,1

Abbildung 43: Jährliche Veränderungsdaten der Inlandaktiven pro Bankengruppe (3)

- (1) Für die Differenzen in den Veränderungsdaten zwischen den Kol. "Alle Regionen" (Abb. 41, S. 70) und Kol. "Regionalbanken und Sparkassen" (Abb. 42, S. 71) gibt es zwei Erklärungen: die Berechnungsmethode und die Anzahl erfasster Institute. Die Wachstumsdaten der Abb. 41 widerspiegeln nur die Veränderungen der Verbandsmitglieder, und zwar unter Berücksichtigung der jeweiligen Abgänge. Abb. 42 zeigt die Entwicklung aller unter der Gruppe 3.00 erfassten Kreditinstitute, ohne Berücksichtigung der Abgänge in den Vorjahreszahlen. Vgl. hierzu auch die Ausführungen auf S.
- (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Entwicklung der Bilanzsumme der Banken und Finanzgesellschaften 1969-1978, S. 22.
- (3) Berechnet nach Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19.., Auslandsverflechtung der Banken und Finanzgesellschaften Ende 19..

Jahr	alle Banken	Kantonbanken	Grossbanken	Regionalbk. & Spark.	Darl.-& Raiff.-kassen	Uebrig Banken		
	Total	Schweizer Bk.	Ausl. beh.Bk.					
	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	9,1	6,2	13,1	5,5	9,0	8,4	6,1	10,6
77/78	7,4	4,5	9,5	5,0	9,0	11,0	9,8	12,1
78/79	8,9	5,9	13,0	1,6	9,1	12,1	10,6	13,5

Abbildung 44: Jährliche Wachstumsraten der Inlandpassiven pro Bankengruppe (1)

Beim Gruppenvergleich (vgl. Abb. 44) schneiden die Regionalbanken und Sparkassen erneut schlecht ab. Innerhalb der ersten fünf Bankengruppen haben sie mit Ausnahme von 1977/78 die niedrigsten Zuwachsraten. Die regionalisierten Werte relativieren aber dieses Bild wiederum sehr stark (vgl. Abb. 41). So weist die Region "Zentralschweiz" weit über dem Durchschnitt, die Regionen "Basel" und "Solothurn" darunter liegende Wachstumsgrössen auf.

Beachtenswert sind auch die hohen, über die drei betrachteten Zeiträume hinweg konstanten Wachstumsraten der Darlehens- und Raiffeisenkassen. Die Zahlen der Grossbanken zeigen eindrücklich, dass sie trotz starkem Engagement im Ausland, den Binnenmarkt nicht vernachlässigen. Dasselbe gilt für die Gruppe "Uebrig Banken". Hier sei speziell auf die hohen Zuwächse bei den Inlandpassiven der Untergruppe "Ausländisch beherrschte Banken" hingewiesen (2).

-
- (1) Berechnet nach den Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19.., Auslandsverflechtung der Banken und Finanzgesellschaften Ende 19..
 - (2) Bei der Beurteilung der Entwicklung der Inlandpassiven sind insbesondere auch die Massnahmen im Zusammenhang mit der Abwehr ausländischer Gelder (Anlageverbot, Verzinsungsverbot usw.) zu beachten. Dies hatte zur Folge, dass neben den traditionell inländisch orientierten Banken auch andere Bankengruppen vermehrt einheimische Gelder suchten. Zum Problemkreis der Währungsbeschlüsse vgl. Hirszowicz Christine: Bankpolitik, Arbeit in Vorbereitung.

139.3 Grundpfandkreditgeschäft

Frappant sind die Veränderungsraten auch bei den Hypothekaranlagen, den Festen Vorschüssen und Darlehen gegen hypothekarische Deckung:

Jahr	alle Banken	Kanton- alban- ken	Gross- banken	Regional- banken & Spark.	Darl.-& Raiff.- kassen	Uebrigie Banken		
						Total	Schwei- zer Bk.	Ausl. beh.Bk.
	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	8,75	6,47	14,70	6,09	9,82	11,21	12,24	4,77
77/78	9,26	5,94	16,47	6,36	10,13	19,81	19,77	20,06
78/79	10,20	5,98	20,17	2,95	10,11	33,28	33,78	29,90

Abbildung 45: Jährliche Wachstumsraten der inländischen Hypothekaranlagen und Festen Vorschüssen und Darlehen gegen hypothekarische Deckung pro Bankengruppe (1)

Ueber die Situation der Gruppe 3.00 in den einzelnen Regionen gibt Abbildung 46 Auskunft:

Regionalbanken und Sparkassen									
Jahr	alle Region- en	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH GL
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	6,06	6,34	3,04	5,34	6,22	7,08	7,88	14,77	5,62
77/78	7,05	6,56	4,18	5,93	8,04	6,24	12,75	14,87	5,23
78/79	8,20	8,72	4,60	6,58	9,08	8,62	12,89	15,28	6,48

Abbildung 46: Jährliche Wachstumsraten der Hypothekaranlagen inkl. der Festen Vorschüsse gegen hypothekarische Deckung (2)

Für diese Geschäftssparte lassen sich regionalisierte Werte für die beiden Hauptkonkurrenten, die Kantonalbanken und die Grossbanken, angeben:

- (1) Berechnet nach Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 12, Kol. 11, S. 133.
- (2) Quelle, vgl. Fussnote (2), S. 70.
Siehe hiezu auch Fussnote (1), S. 51.

Kantonalbanken									
Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	6,4	6,2	4,5	4,1	5,6	5,0	5,7	8,1	9,4
77/78	5,9	6,0	2,0	5,1	5,5	4,7	6,0	7,5	7,4
78/79	6,0	5,7	5,1	4,9	4,7	5,1	5,7	8,9	7,5

Abbildung 47: Inländische Hypotheken, Feste Vorschüsse und Darlehen gegen hypothekarische Deckung
Regionale Wachstumsraten für die Kantonalbanken (1)

Die Werte sind etwas gleichmässiger über die Regionen verteilt, als bei den Regionalbanken und Sparkassen. Mit drei Ausnahmen liegen die Wachstumsraten aber immer unter denjenigen der Gruppe 3.00.

Wesentlich höhere Zuwächse ergeben sich für die Grossbanken:

Grossbanken									
Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	14,4	11,0	14,3	21,5	14,1	8,7	17,6	14,5	12,2
77/78	16,0	12,1	17,9	16,6	20,1	10,5	18,7	18,8	12,7
78/79	19,5	17,1	39,5	18,8	19,4	21,6	22,1	23,1	15,5

Abbildung 48: Inländische Hypotheken, Feste Vorschüsse und Darlehen gegen hypothekarische Deckung
Regionale Wachstumsraten für die Grossbanken (1)

Die vorstehenden Aenderungsraten zeigen aber nicht nur die Neugeschäfte, sondern beinhalten auch Auswirkungen durch Fusionen mit Banken aus anderen Gruppen. Das hervorstechendste Beispiel liefert die Region Basel für 1978/79. Die Zuwachsrates von 39,5 % ist durch zwei Uebernahmen aus der Gruppe 3.00 beeinflusst (2).

(1) Quelle und Berechnungen vgl. Anhang II, S. 252ff.

(2) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Weglassungen von Instituten in der Bankenstatistik 1979, 3.00 Regionalbanken und Sparkassen, S. 308.

139.4 Spareinlagen

Bei den Spareinlagen ergibt sich folgendes Bild:

Jahr	alle Banken	Kanton- alban- ken	Gross- banken	Regional- banken & Spark.	Darl.-& Raiff.- kassen	Uebrige Banken		
						Total	Schwei- zer Bk.	Ausländ beh.Bk.
76/77	9,3	8,7	10,9	7,9	11,1	11,8	11,4	27,4
77/78	8,6	7,0	13,1	6,0	8,9	10,8	9,7	52,2
78/79	6,2	6,3	6,7	3,0	10,3	18,3	18,4	15,7

Abbildung 49: Jährliche Wachstumsraten der Spareinlagen pro Bankengruppe (1)

Regionalbanken und Sparkassen									
Jahr	alle Re- gio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	Zürich Glarus Schaff
76/77	7,80	7,67	6,99	8,41	9,51	5,52	8,54	10,46	4,76
77/78	6,49	7,19	6,00	6,30	8,10	5,83	7,92	8,68	3,44
78/79	7,04	8,06	3,93	6,27	7,46	5,58	6,72	9,01	5,68

Abbildung 50: Jährliche Wachstumsraten der Spareinlagen in den einzelnen Regionen (2)

Kantonalbanken									
Jahr	alle Re- gio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
76/77	8,7	9,0	7,9	10,2	9,4	7,9	8,5	9,4	7,3
77/78	7,0	6,3	6,7	7,1	9,0	8,3	6,7	8,5	4,7
78/79	6,3	6,7	6,7	7,4	7,0	3,7	6,1	5,8	5,6

Abbildung 51: Jährliche Wachstumsraten der Spareinlagen bei den Kantonalbanken (1)

- (1) Berechnet nach Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 22, S. 144ff.
- (2) Quelle vgl. Fussnote (2), S. 70.
Siehe hiez u auch Fussnote (1), S. 51.
- (3) Quelle und Berechnungen vgl. Anhang II, S. 252ff.

Jahr	Grossbanken								
	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ostschweiz	Solothurn	Westschweiz	Zentralschweiz	ZH, SH, GL
76/77	10,8	11,9	11,3	12,9	14,8	10,2	13,5	4,9	7,6
77/78	13,2	7,1	15,7	10,4	9,5	15,5	13,0	14,0	15,7
78/79	6,7	7,5	25,7	8,9	5,9	6,4	5,6	4,0	3,6

Abbildung 52: Jährliche Wachstumsraten der Spareinlagen bei den Grossbanken (1)

Wie bei den Aktivpositionen sind auch die Zuwächse der Spareinlagen durch Verschiebungen innerhalb der Bankengruppen beeinflusst. Doch bei den Spargeldern spielt noch eine andere Komponente eine wichtige Rolle. So werden am Ende des Jahres die aufgelaufenen Zinsen jeweils zum Kapital geschlagen und weiterverzinst. Diese Kapitalisierungen machen denn auch einen grossen Teil der Zunahmen bei den Spareinlagen aus. Abbildung 53 zeigt, welchen prozentualen Anteil die gutgeschriebenen Zinsen an den Nettozunahmen der Spareinlagen (Einlagen minus Rückzüge plus Zinsgutschriften) ausmachen:

Jahr	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	Prozente							
Kantonalbanken	31,5	29,5	43,0	90,1	43,9	41,1	39,0	37,8
Grossbanken	12,3	15,2	36,7	55,4	22,5	17,4	32,6	22,0
Reg. & Spark.	38,5	31,6	42,8	158,4	59,4	49,5	43,6	44,1
Darl.- & Raiff.	43,3	30,6	31,3	60,6	54,8	45,5	33,6	34,9
Uebrige Banken	22,5	16,0	21,4	88,8	35,0	31,5	32,9	23,8
-Schweizer Bk.	(19,8)	(15,4)	(20,9)	(85,9)	(35,7)	(33,3)	(33,9)	(25,8)
-Ausl.beh.Bk.	(.)	(41,7)	(78,6)	(.)	(48,3)	(9,2)	(14,6)	(6,5)
Total alle Bk.	26,4	25,3	39,7	85,3	38,6	31,4	37,4	31,9

Abbildung 53: Anteil der kapitalisierten Zinsen bei den Spareinlagen 1971-1978 pro Bankengruppe (2)

Aus den Zahlenreihen lässt sich keine feste Gesetzmässigkeit über die Zeit hinweg herauslesen. Eine weitergehende Interpretation der

(1) Quelle und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 252ff.

(2) Quelle und Berechnungsformel vgl. Anhang II, S. 262.

Werte liesse sich nur in Verbindung mit gesamtwirtschaftlichen Grössen, wie Inflation, Zinsniveau, Volkseinkommen usw., vornehmen. Wichtig ist lediglich die Aussage, dass die weiter vorne ausgewiesenen Wachstumsgrössen bei den Spareinlagen nicht notwendigerweise neu zugeflossene Mittel darstellen. Im Gegenteil, die Zinsgutschriften machen vielfach den grössten Teil des Zuwachses aus. In einem Fall (Regionalbanken/Sparkassen 1974) wurde nur dank der Kapitalisierung ein Rückgang bei den Spareinlagen vermieden.

Lässt man die Untergruppe der ausländisch beherrschten Banken ausser Betracht, so weisen die Regionalbanken und Sparkassen mit Ausnahme von 1971 jeweils den höchsten Kapitalisierungsanteil auf. Das lässt auf einen gegenüber den anderen Bankengruppen schleppenden Neugeldzufluss in dieser Sparte schliessen.

139.5 Probleme einer nach Regionen gegliederten Analyse

139.51 Regionen als einheitliche Bezugsgrössen

Die vorangegangenen Ausführungen machten die Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Regionalbanken und Sparkassen deutlich. Gruppenvergleiche sind jedoch nur aussagekräftig, sofern es gelingt, geeignete Bezugsbasen für die Vergleichsobjekte zu definieren. Aus dieser Problematik heraus wurden acht Regionen in die Untersuchung eingeführt. Dies bietet die Möglichkeit, eine Gruppenanalyse vor dem Hintergrund homogener Marktgegebenheiten durchzuführen, denn alle Bankengruppen sehen sich ja in der entsprechenden Region denselben Verhältnissen gegenüber. Für die einzelne Bank eröffnen sich damit aber auch Wege, ihren eigenen Standort innerhalb des umschriebenen Wirtschaftsraumes objektiver zu bestimmen.

139.52 Abgrenzung der Regionen

Die Ergebnisse einer nach Regionen gegliederten Untersuchung hängen stark von der gewählten Grenzziehung ab. Damit stellt

sich die Frage, nach welchen Gesichtspunkten eine Einteilung der Regionen erfolgen soll. Dem Analysten stehen grundsätzlich zwei Wege offen: Entweder orientiert er sich an politischen oder an wirtschaftlichen Räumen. Von der Sache her müsste sein Entscheid zugunsten einer Aufteilung nach Wirtschaftsregionen ausfallen, und zwar entsprechend dem Marktgebiet der zu bearbeitenden Bank. Dieses Vorhaben scheitert aber vielfach am verfügbaren statistischen Material, welches sich in der Regel auf politische Einheiten (Gemeinden, Bezirke, Kantone) bezieht.

139.53 Kritik der gewählten Regioneneinteilung

Spalte (a) der Abb. 54 enthält die vom Verband Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen vorgenommene Einteilung der Regionen(1). Die Grundlage für die Berechnung der regionalen Werte der anderen Bankengruppen bildet die in der Spalte (b) vorgenommene Zuordnung der Kantone.

Regionen	Zuteilung der Kantone
Aargau	Aargau
Basel	Basel-Stadt, Basel-Land
Bern	Bern (inkl. Jura)
Ostschweiz	Appenzell-Innerrhoden, Appenzell-Ausserrhoden, St.Gallen, Graubünden, Thurgau
Solothurn	Solothurn
Westschweiz	Freiburg, Waadt, Wallis, Neuenburg, Genf
Zentralschweiz	Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden, Zug
ZH,SH,GL	Zürich, Schaffhausen, Glarus

Abbildung 54: Einteilung der Regionen und Zuordnung der einzelnen Kantone

Diese an den Kantonsgrenzen orientierte Regionalisierung weist jedoch gewichtige Mängel auf:

(1) Verband Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen, Geschäftsbericht 1978.

Vgl. Anhang II, S. 272ff.

- Die Regionen bilden weder wirtschaftlich noch geographisch homogene Einheiten. Ganzen Landesteilen (z.B. Westschweiz) stehen Regionen gegenüber, die nur aus einem einzigen Kanton bestehen (Aargau, Solothurn). Dadurch wird ein interregionaler Vergleich fragwürdig.
- Die Einteilung trägt den z.T. beträchtlichen wirtschaftlichen Unterschieden innerhalb der Region keine Rechnung. Hervorzuheben ist vorallem die Region ZH,SH,GL, die das ganze Wirtschaftsspektrum, von der Grossstadt über mittlere Industriezentren bis zum Bergdorf, beinhaltet. Insbesondere sagt die Analyse nicht aus, in welchen Teilen des Gebietes die betrachtete Bankengruppe schwerpunktmässig arbeitet. Somit sind auch Ergebnisse, die sich lediglich auf eine Region beziehen, mit Vorsicht zu interpretieren.
- Die kantonale Gliederung berücksichtigt die Möglichkeiten Kantonsgrenzen überlappender Wirtschaftsräume nicht. Damit ist die Gefahr verbunden, ökonomische Grössen miteinander in Verbindung zu bringen, die einander gar nicht bedingen.

Trotz all dieser Mängel, brachte die nach Regionen gegliederte Analyse einen vertieften Einblick in die Stellung und Entwicklung der Regionalbanken und Sparkassen. Als Hilfe für anschliessende einzelbetriebliche Analysen, sollen die mit dem regionalen Wirtschaftsgefälle zusammenhängenden Fragen im nächsten Abschnitt noch etwas verdeutlicht werden.

14 Das regionale Wirtschaftsgefälle in der Schweiz

141 Neue Forschungen im Rahmen der Disparitätenanalyse

Für die Wirtschaftspolitiker ist es von zentraler Bedeutung, die regionalen wirtschaftlichen Unterschiede eines Landes zu kennen. Nur so lassen sich durch gezielte Massnahmen unerwünschte räumliche Unterschiede abbauen. In der Schweiz sind diesbezügliche Statistiken nur spärlich vorhanden und als wirtschaftspolitische

Entscheidungsgrundlagen oftmals ungenügend.

Aus diesen Ueberlegungen heraus wurden mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wirtschaftlichen Forschung, neue Untersuchungen auf dem Gebiete der Disparitätenanalyse in Angriff genommen. Die ersten Ergebnisse liegen vor und werden hier kurz vorgestellt, denn sie enthalten viel Material, das sich auch auf bankbetriebliche Fragestellungen übertragen lässt. Neben den quantitativen Resultaten liefern vor allem die Hinweise über das methodische Vorgehen und die dabei aufgetretenen Probleme wertvolle Ansatzpunkte für eigene, einzelbetriebliche Untersuchungen.

142 Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone

Fischer (1) geht in seiner Arbeit davon aus, dass regionale Ungleichgewichte (Disparitäten) letztlich Wohlfahrtsprobleme seien. Dabei unterscheidet er zwischen einer materiellen Komponente, nämlich dem Wohlstand, und einer immateriellen, dem Wohlbefinden(2).

Die Ergebnisse dieses ersten Bandes beziehen sich auf den Wohlstand, also auf die materielle Seite, wobei das Volkseinkommen als Indikator dient (3).

Abbildung 55, Seite 81, weist das "Volkseinkommen der Kantone je Einwohner, gerechnet für 1975, aus. Zugleich sind daraus die prozentualen Abweichungen der kantonalen Ergebnisse vom gesamtschweizerischen Durchschnitt ersichtlich, ferner die Rangfolge der Kantone entsprechend ihrem Wohlstandsniveau"(4).

-
- (1) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, Band 1, Grundlagen und Ergebnisse kantonaler Volkseinkommensrechnungen 1975, Publikation des Schweizerischen Nationalfonds aus den Nationalen Forschungsprogrammen, Band 3, Bern und Stuttgart 1980.
 - (2) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, S. 3.
 - (3) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, S. 3.
 - (4) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, S. 30.

Kantone	Volkseinkommen					Abweichung vom Landesmittel in %	Rangfolge
	total in Mio Fr.	davon in %			pro Kopf in Fr.		
		ANE	SE	KE			
ZH	26'821.8	68.8	9.2	22.0	23'709	24.5	3
BE	17'366.2	70.1	14.7	15.2	17'384	- 8.7	12
LU	4'701.1	68.6	16.7	14.7	15'979	- 16.1	19
UR	563.4	72.6	14.2	13.2	16'330	- 14.2	17
SZ	1'520.3	68.6	17.2	14.2	16'277	- 14.5	18
OW	384.2	64.2	22.0	13.8	14'891	- 21.8	24
NW	506.5	61.8	14.2	24.0	18'901	- 0.7	7
GL	772.2	58.8	12.5	28.7	20'983	10.2	5
ZG	1'750.5	58.5	8.1	33.4	23'783	24.9	2
FR	2'824.5	63.9	18.8	17.3	15'477	- 18.7	22
SO	3'924.2	74.4	12.0	13.6	17'242	- 9.4	13
BS	5'932.6	60.0	6.7	33.3	27'189	42.8	1
BL	4'194.1	76.7	8.0	15.3	18'867	- 0.9	8
SH	1'331.7	71.9	12.5	15.6	18'625	- 2.2	9
AR	762.9	63.2	17.4	19.4	15'894	- 16.5	20
AI	179.5	54.8	29.6	15.6	13'294	- 30.2	25
SG	6'550.1	68.2	15.2	16.6	16'860	- 11.4	14
GR	3'152.1	65.6	16.1	18.3	18'920	- 0.6	6
AG	8'214.3	72.2	10.8	17.0	18'315	- 3.8	10
TG	3'099.0	67.1	16.6	16.3	16'590	- 12.9	15
TI	4'036.8	66.9	17.2	15.9	15'148	- 20.4	23
VD	9'249.2	66.9	14.1	19.0	17'567	- 7.7	11
VS	3'409.7	67.3	20.4	12.3	15'808	- 17.0	21
NE	2'772.7	70.5	13.8	15.7	16'494	- 13.4	16
GE	7'925.4	67.0	10.6	22.4	23'392	22.9	4
CH	121'945.0	68.4	12.6	19.0	19'039	0.0	0

Abbildung 55: Das Volkseinkommen der Kantone pro Einwohner 1975 (strukturiert nach Einkommensarten(1))

ANE = Arbeitnehmereinkommen

SE = Einkommen der Selbständigerwerbenden

KE = Kapitaleinkommen

Da das Volkseinkommen nur einen Teilausschnitt regionaler Ungleichheiten aufzeigt, sind in weiterführenden Projekten vertiefte Analysen vorgesehen. Insbesondere aus dem Projekt, das sich mit dem Aufbau eines praktikablen Indikatorenkataloges zur Messung der räumlich ungleichmässigen Entwicklung von Wirtschaft und Bevölkerung befasst (2), sind nützliche Informationen für die betriebsindividuelle Unternehmungsplanung zu erwarten.

Zur Illustration folgt in Abbildung 56, Seite 82, eine Zusammenstellung der Volkseinkommen, gemäss der Einteilung des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen:

(1) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, Tab. 2, S. 30.

(2) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, S. 3ff.

	alle Region- en	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Volks- einkom- men in Mio.Fr.		8214,3	5932,6 4194,1	17366,2	762,9 179,5 6550,1 3152,1 3099,0	3924,2	2824,5 9249,2 3409,7 2772,7 7925,4	4701,1 563,4 1520,3 384,2 506,5 1750,5	26182,8 772,2 1331,7
Total	117269,2 100,0%	8214,3 7,0 %	10126,7 8,6 %	17366,2 14,9%	13743,6 11,7 %	3924,2 3,4 %	26181,5 22,3 %	9426,0 8,0 %	28286,7 24,1%
Volks- einkom- men pro Kopf Fr.	19104,2	18315,0	22989,1	17383,6	17111,1	17241,7	18288,3	17188,2	22334,7

Abbildung 56: Regionale Volkseinkommen, gemäss Gliederung des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen (1).

Die ausgewiesenen Zahlen belegen die vorerwähnten Mängel dieser Gliederung in quantifizierter Form. Liessen sich beim Bankgruppenvergleich mit diesem Schema noch einige Erkenntnisse herausarbeiten, so ist diese Einteilung für weitergehende Untersuchungen bei den Regionalbanken und Sparkassen völlig ungeeignet.

143 Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede

Den Schwierigkeiten, die beim Arbeiten mit kantonalen Volkseinkommen auftreten, versucht Balmer (2) durch eine differenziertere Aufteilung der Schweiz zu begegnen. Er geht von der Ueberlegung aus, dass es allein schon gewagt sei, von blossen Volkseinkommenszahlen auf den regionalen Wohlstand schliessen zu wollen, eine ungünstige Regioneinteilung leiste aber noch zusätzlich Vorschub für Fehlinterpretationen(3). Seine nach bestimmten Kriterien gebildeten 35 Funktionalregionen sind in Abbildung 57, Seite 83, aufgezeichnet (4).

- (1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 263ff.
- (2) Balmer Hans: Föderalismus und interregionale Wohlstandsunterschiede in der Schweiz, Band 1, Interregionale Wohlstandsunterschiede, Stand und Entwicklung, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 252, Bern, Frankfurt a/Main, Las Vegas, 1979.
- (3) Zur Regionenbildung, vgl. Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, Vorwort, S. V.
- (4) Vgl. Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, S.29ff.



Abbildung 57: Einteilung der Schweiz in 35 Funktionalregionen (1)(2).

Balmer begnügt sich aber nicht nur damit, Volkseinkommen für die tieferen Regionengliederung zu ermitteln, sondern er strebt auch eine umfassende statistische Untersuchung der Funktionalregionen an. Deshalb erarbeitet er neben den regionalen Volkseinkommen die entsprechenden Nettoinlandprodukte, Bevölkerungs- und Beschäftigungsindikatoren sowie soziale Indikatoren. An die so gewonnenen Daten schliesst sich dann noch eine Untersuchung der gegenseitigen Beziehungen an, wobei die regionalen Verflechtungen besonders interessieren werden (3).

Auch die Publikation Balmers stellt lediglich einen Teil des ge-

(1) Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, S. 33.

(2) Zur detaillierten Beschreibung dieser Regionen, vgl. Anhang II, S. 265ff.

(3) Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, Vorwort, S. VI.

samen Forschungsprojektes dar. "In einer späteren Arbeit soll dann der Zielerreichungsgrad des bisherigen Instrumentariums auf das Ziel 'Interregionaler Wohlstandsausgleich' untersucht und ein neues Instrumentarium, mit Einbezug brauchbarer bestehender Teile, entwickelt werden, das sowohl vorgegebenen volks- und regionalpolitischen Vorstellungen möglichst optimal gerecht wird"(1).

Der Vollständigkeit halber folgen auf der nächsten Seite noch die Ergebnisse der regionalen Volkseinkommensberechnungen nach Balmer (vgl. Abbildung 58).

144 Die Bedeutung der volkswirtschaftlichen Regionalforschung für die Bankführung

An verschiedenen Stellen wurde bereits auf die Nützlichkeit der volkswirtschaftlichen Regionalforschung hingewiesen. Zusammenfassend seien die wichtigsten Gründe nochmals erwähnt.

Am Anfang zahlreicher bankbetrieblicher Ueberlegungen steht die Frage nach der bankeigenen Stellung im Markt. Weiter interessieren sich die Unternehmungsleitungen für die Möglichkeiten, auch in der Zukunft erfolgreich am Marktgeschehen teilzunehmen. Diese Informationen sind im Rahmen der Unternehmungs- und Umweltanalyse bzw. -prognose betriebsindividuell zu erarbeiten (2).

Da die Regionalbanken und Sparkassen sehr ungleichmässig über die Schweiz verteilt sind, drängt sich für Untersuchungen bei dieser Gruppe, eine nach Wirtschaftsräumen gegliederte Betrachtung auf. Hiezu liefert die Regionalforschung die entsprechenden Abgrenzungskriterien, das methodische know how, sowie Zahlenwerte wichtiger makroökonomischer Grössen. Zusammen mit weiteren Indikatoren lässt sich dann mittels Korrelationsrechnungen, Beziehungen zu einzelnen Bankgeschäften herstellen, was die Bankleitungen

(1) Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, Vorwort, S. VI.

(2) Zu den Themenkreisen Unternehmungsanalyse, Umweltanalyse und -prognose, vgl. S. 109ff.

Region		1950	1960	1970	1975
1	Baden	3'600	5'790	11'800	18'400
2	Basel	4'500	6'655	15'355	24'225
3	Aarau-Olten	3'330	5'270	11'245	17'310
4	Solothurn	3'785	6'105	11'930	18'610
5	Jura	3'175	4'915	9'425	14'815
6	Bern	3'795	5'960	11'465	18'115
7	Berner Oberland	2'795	4'120	8'425	13'245
8	Neuchâtel	4'360	6'245	11'410	18'170
9	Fribourg/Broye	2'665	4'445	9'815	14'915
10	Gruyère	3'275	5'235	10'085	14'290
11	Yverdon	2'825	4'400	8'875	13'745
12	Lausanne	4'135	6'180	14'120	21'140
13	Genève	4'480	7'425	16'625	26'075
14	Unteres Wallis	2'375	4'530	9'865	14'595
15	Sion-Sierre	2'500	4'820	10'600	15'510
16	Oberwallis	2'090	3'985	8'950	13'050
17	Luzern	3'305	5'100	10'275	15'715
18	Zug	3'280	5'275	13'905	21'155
19	Unterwalden	2'900	4'490	9'070	13'920
20	Uri	2'865	4'330	9'175	14'395
21	Bellinzona	2'155	3'595	7'720	11'915
22	Locarno	3'125	4'910	10'200	15'330
23	Lugano	3'290	5'160	11'250	16'785
24	Vorderrhein	2'120	3'735	8'295	12'940
25	Hinterrhein	3'000	5'070	11'050	17'770
26	Chur	3'155	5'260	11'560	17'385
27	Engadin	3'230	5'455	11'900	17'455
28	Glarus/Oberer Zürichsee	3'090	4'740	10'585	16'220
29	Sargans	2'930	4'690	9'270	14'870
30	St. Gallen	3'530	5'305	10'780	16'175
31	Toggenburg	2'610	4'305	9'175	13'970
32	Schaffhausen	3'480	5'505	10'980	17'235
33	Winterthur/Frauenfeld	3'565	5'395	11'550	15'945
34	Zürcher Oberland	2'945	4'265	9'360	14'245
35	Zürich	4'580	7'160	15'850	25'615
Schweiz		3'660	5'765	12'370	19'135

Abbildung 58: Regionale Volkseinkommen pro Kopf zu laufenden Preisen 1950/1960/1970/1975 (1)

(1) Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, Tabellenanhang, Tabelle 2.

in die Lage versetzt, Folgerungen über mögliche Entwicklungen bei der eigenen Bank zu ziehen.

Ueber den Einbau regionalwirtschaftlicher Forschungsergebnisse in die Unternehmungsplanung bietet sich den Führungsverantwortlichen die Chance, mit Hilfe verbesserter Basisinformationen wirkungsvollere Entscheidungen zu treffen.

15 Die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit bei den Regionalbanken und Sparkassen

151 Vorbemerkungen

Die vorausgegangenen Analysen hatten zum Ziel, den Geschäftsbereich und die Marktstellung der Regionalbanken und Sparkassen etwas auszuleuchten. Unbeantwortet ist aber nach wie vor die Frage, inwiefern die Regionalbanken und Sparkassen beim Anbieten ihrer Marktleistungen auf gruppenspezifischen Wettbewerbsvorteilen basieren können. Die nachfolgenden Ausführungen versuchen, etwas Licht in diese Fragestellung zu bringen.

Die Vorgehensweise ist dieselbe wie im Abschnitt 13. Grundlage für die Beurteilung der Gruppe 3.00 bildet ein Gruppenvergleich, der seinerseits wiederum auf dem Zahlenmaterial der offiziellen Bankenstatistik basiert (quantitative Analyse).

Nicht alle Wettbewerbsfaktoren lassen sich zahlenmässig ausdrücken. Im Gegenteil, die nicht quantifizierbaren Elemente, wie freundliche und rasche Bedienung, kompetente Beratung, Parkmöglichkeiten, Atmosphäre in der Schalterhalle usw., machen vielfach den entscheidenden Wettbewerbserfolg aus. Aus diesem Grunde muss sich der quantitativen Analyse eine qualitative anschliessen.

152 Quantitative Analyse mit Hilfe von Indexreihen

Die Basis der quantitativen Analyse bilden ausgewählte Kennziffern aus Bilanz und Erfolgsrechnung. Um die Interpretation zu erleichtern, werden in den nachstehenden Tabellen nicht die absoluten Werte aufgeführt, sondern jeweils zwei Indexreihen. Bei der einen sind die Regionalbanken und Sparkassen die Bezugsbasis, bei der anderen dient das Jahr 1955 als Ausgangspunkt. 1955 wurde gewählt, um eine Verbindung zu den Untersuchungsergebnissen der Kartellkommission zu ermöglichen.

152.1 Bilanzsumme pro Mitarbeiter

Gruppen \ Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	91	98	98	110	101	102	106	104
Grossbanken	35	37	42	66	55	57	58	61
Reg. & Spark.	100	100	100	100	100	100	100	100
Darl. & Raiff.	47	51	56	73	83	84	90	94
Uebrige Banken	33	37	47	61	49	49	51	53
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(37)	(38)	(40)	(41)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(59)	(59)	(61)	(62)
Total Banken	59	60	62	77	65	66	68	70
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Abbildung 59: Index Bilanzsumme pro Mitarbeiter
(Regionalbanken und Sparkassen = 100) (1)

Das bearbeitete Bilanzvolumen pro Mitarbeiter könnte man auch als eine Art Arbeitsproduktivität (2) ansehen. Allgemein gilt somit: Je höher dieser Wert, desto günstiger für die Bank, denn ob ein Darlehen von Fr. 10.000 oder Fr. 100.000 bearbeitet wird (Prüfung, Entscheidung, Verarbeitung), hat auf den Arbeitsanfall nur geringe Auswirkungen. Gesuche, die eine bestimmte Höhe übersteigen, müssen vielleicht eine Entscheidungsinstanz mehr durchlaufen, aber die grundsätzlichen, meistens arbeitsintensiven Verrichtungen sind betragsunabhängig.

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

(2) Die Verwendung des Begriffes Produktivität ist in diesem Zusammenhang nicht ganz korrekt, denn die Produktivität wird i.d.R. als Mengenverhältnis definiert.

Vgl. Hunziker Alois, Scheerer Fritz: Statistik, Instrument der Betriebsführung, 5., vollständig erneuerte und erweiterte Auflage, Zürich 1975, S. 189ff.

Bei der Interpretation der Zahlen ist aber zu beachten, dass ein Teil des Personals auch für das indifferente Geschäft und die Verwaltung arbeitet. Somit müssen die Kennzahlenwerte für Banken, die stark im bilanzunwirksamen Bereich tätig sind bzw. infolge ihrer Grösse einen ausgebauten Verwaltungsapparat benötigen, niedriger ausfallen, als bei Banken, für die das nicht zutrifft. Damit lassen sich die tieferen Werte bei den Gruppen "Grossbanken" und "Uebrige Banken" verstehen.

Wiesen die Regionalbanken und Sparkassen anfänglich noch die höchsten Werte auf, übernahmen in den siebziger Jahren die Kantonalbanken die Führung, wobei die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen nach wie vor gering sind.

Interessant ist aber auch, dass sich die Abstände zwischen den einzelnen Gruppen merklich verringert haben. Diese Verengung illustriert Abb. 60 eindrücklich.

Jahr Gruppen	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	100	134	175	219	285	301	311	310
Grossbanken	100	133	197	345	404	438	445	475
Reg. & Spark.	100	125	162	182	256	256	269	268
Darl. & Raiff.	100	134	191	279	451	477	505	533
Uebrige Banken	100	141	233	339	378	402	417	434
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
Total Banken	100	126	170	235	282	301	307	320
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Abbildung 60: Index Bilanzsumme pro Mitarbeiter (1955 = 100) (1)

Hat sich der Wert seit 1955 im Durchschnitt um das 3,2fache erhöht, liegt der entsprechende Betrag bei den Regionalbanken und Sparkassen bei 2,7. Auffallend ist das Aufholen der Darlehens- und Raiffeisenkassen, die mit 5,3 den höchsten Zuwachs verzeichnen.

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

152.2 Aufwendungen für Bankbehörden und Personal

Gruppen \ Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	112	107	106	107	104	101	102	102
Grossbanken	131	119	118	115	107	103	104	109
Reg. & Spark.	100	100	100	100	100	100	100	100
Darl. & Raiff.	23	25	27	32	38	39	42	45
Uebrige Banken	152	149	155	159	134	128	131	132
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(134)	(129)	(131)	(133)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(133)	(128)	(131)	(131)
Total Banken	117	113	114	116	109	106	107	110

Abbildung 61: Index Bankbehörden und Personal pro Mitarbeiter
(Regionalbanken und Sparkassen = 100) (1)

Da bei den Darlehens- und Raiffeisenkassen ein Grossteil der Verwaltungsarbeit nebenamtlich erledigt wird, lässt sich die Kostensituation dieser Gruppe nicht ohne weiteres mit den restlichen Bankengruppen vergleichen. Die Verdoppelung der Kennziffer seit 1955 gegenüber der Gruppe 3.00 lässt allerdings auf starke Veränderungen im Personalbereich der Darlehens- und Raiffeisenkassen schliessen.

Aus obiger Tabelle resultiert für die Regionalbanken und Sparkassen ein kleiner Wettbewerbsvorteil gegenüber den Kantonalbanken und Grossbanken. Auffallend ist auch hier, wie sich die Abstände seit 1955 kontinuierlich (Ausnahme 1976) verringert haben.

Etwas abseits stehen die Uebrigen Banken. Aber auch ihnen ist es gelungen, die Situation im Laufe der Jahre zu verbessern.

Gruppen \ Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	100	113	147	198	354	369	376	379
Grossbanken	100	109	141	183	310	325	328	345
Reg. & Spark.	100	119	156	208	380	409	410	415
Darl. & Raiff.	100	129	182	284	622	682	726	787
Uebrige Banken	100	116	159	218	334	345	355	361
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
Total Banken	100	114	152	206	353	369	374	388

Abbildung 62: Index Bankbehörden und Personal (1955 = 100) (1)

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

Bemerkenswert ist die beinahe achtfache Zunahme des Indexwertes bei den Darlehens- und Raiffeisenkassen. Dies steht in Uebereinstimmung mit den vorgängig gemachten Feststellungen zu dieser Bankengruppe. An zweiter Stelle folgen bereits die Regionalbanken/Sparkassen vor den Kantonalbanken, den Uebrigen Banken und den Grossbanken. Die unterdurchschnittliche Zunahme bei dieser letzten Gruppe lässt die Vermutung zu, dass die Ausweitung des Personalbestandes insbesondere im Bereiche der niedrigeren Lohnklassen stattgefunden hat.

152.3 Geschäfts- und Bürokosten

Gruppen \ Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	61	62	72	85	78	74	79	80
Grossbanken	90	106	101	121	121	119	119	111
Reg. & Spark.	100	100	100	100	100	100	100	100
Darl. & Raiff.	55	56	58	60	72	75	82	88
Uebrige Banken	192	207	225	189	157	150	156	145
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(164)	(155)	(165)	(157)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(151)	(146)	(146)	(135)
Total Banken	89	103	108	120	118	115	117	111

Abbildung 63: Index Geschäfts- und Bürokosten pro Mitarbeiter
(Regionalbanken und Sparkassen = 100)(1)

Der Einzug der Elektronischen Datenverarbeitung in die Bankadministration sowie der starke Ausbau des Zweigstellennetzes bedingten z.T. massive Erhöhungen bei den Geschäfts- und Bürokosten. Die Indizes in Abb. 63 deuten darauf hin, dass nicht alle Bankengruppen im gleichen Ausmasse an dieser Entwicklung teilgenommen haben. So hat sich der Kostenvorteil der Grossbanken gegenüber den Regionalbanken/Sparkassen ab 1960 in einen Nachteil verwandelt. Der Vorsprung der Kantonalbanken baute sich ab. Dagegen konnten sich die Uebrigen Banken nach einer Steigerungsphase beträchtlich verbessern. Die Zahlen der Darlehens- und Raiffeisenkassen sind wiederum nur bedingt vergleichbar. Aber die Differenz von 33 Indexpunkten weist auch in diesem Bereich auf grössere Wandlungen hin.

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

Die gruppeninternen Entwicklungen lauten:

Jahr Gruppen	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	100	123	195	378	626	667	700	734
Grossbanken	100	142	185	361	648	717	703	688
Reg. & Spark.	100	120	165	269	486	545	536	561
Darl. & Raiff.	100	122	174	290	629	731	793	888
Uebrige Banken	100	130	193	264	398	426	434	422
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
Total Banken	100	139	200	361	639	701	701	694
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Abbildung 64: Index Geschäfts- und Bürokosten pro Mitarbeiter
(1955 = 100) (1)

Wiederum verfügen die Darlehens- und Raiffeisenkassen über den grössten Zuwachs, vor den Kantonalbanken, den Grossbanken, den Regionalbanken/Sparkassen und den Uebrigen Banken.

Aufgrund des vorgestellten Zahlenmaterials hat sich die relative Situation für die Regionalbanken/Sparkassen verbessert.

152.4 Wirtschaftlichkeit des Zinsdifferenzengeschäftes

Eine ausgezeichnete Beurteilungszahl für Banken ist die Zinsmarge. Deren Berechnung stellt jedoch ein vielschichtiges Problem dar, das sich mit dem vorhandenen Zahlenmaterial nicht befriedigend lösen lässt. Als Indikator für die Verhältnisse im Zinsdifferenzengeschäft bietet sich eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung an, indem das Verhältnis der Aktivzinsen zu den Passivzinsen untersucht wird(2). Je höher der Wert dieser Kennziffer über 1 bzw. 100 % liegt, desto besser ist das Ergebnis aus dem Aktiv-/Passivgeschäft. Nicht berücksichtigt sind dabei Kommissionsbeträge, die im Zusammenhang mit dem bilanzwirksamen Geschäft ebenfalls anfallen.

Die Ergebnisse im Gruppenvergleich sind aus Abb. 65/66 Seite 92 ersichtlich.

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

(2) Die Wirtschaftlichkeit ist definiert:

$$W = \frac{\text{wertmässiges Leistungsergebnis (Ertrag)}}{\text{wertmässiger Leistungseinsatz (Aufwand)}}$$

Vgl. Hunziker Alois/Scheerer Fritz: Statistik, Instrument der Betriebsführung, S. 210.

Gruppen \ Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	102	100	98	99	101	101	101	101
Grossbanken	162	147	122	106	105	104	105	102
Reg. & Spark.	100	100	100	100	100	100	100	100
Darl. & Raiff.	102	103	102	103	104	105	108	110
Uebrige Banken	156	146	126	107	115	114	115	109
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(129)	(133)	(131)	(130)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(109)	(106)	(108)	(102)
Total Banken	111	110	107	103	104	104	105	102
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Abbildung 65: Index Wirtschaftlichkeit des Zinsdifferenzengeschäftes
(Regionalbanken und Sparkassen = 100) (1)

Die ausgerechneten Indexwerte beziehen sich auf das bilanzwirksame Geschäft als Ganzes; Aussagen zu einzelnen Geschäftssparten lassen sich daraus nicht ableiten.

Folgende Punkte fallen auf: Erstens, der Gleichlauf der Regionalbanken/Sparkassen mit den Kantonalbanken; zweitens, das Angleichen der Grossbanken an diese beiden Gruppen. Interessant sind weiter die Positionsverbesserung der Darlehens- und Raiffeisenkassen sowie die Verhältnisse bei den Uebrigen Banken (grosse Differenzen zwischen den beiden Untergruppen). Der hohe Wert bei den "Schweizer Banken" lässt sich teilweise damit erklären, dass in dieser Gruppe die Kleinkreditinstitute enthalten sind, welche ihre Kredite ja mit weit über dem üblichen Marktzinsniveau liegenden Konditionen anbieten.

Dass sich die Margensituation gesamthaft verschlechtert hat, zeigt die nächste Tabelle:

Gruppen \ Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Kantonalbanken	100	91	89	86	85	86	88	88
Grossbanken	100	85	69	59	56	56	57	56
Reg. & Spark.	100	94	92	90	86	87	88	90
Darl. & Raiff.	100	94	92	91	88	89	93	96
Uebrige Banken	100	88	75	62	64	63	65	63
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
Total Banken	100	93	89	83	81	81	83	83
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Abbildung 66: Index Wirtschaftlichkeit des Zinsdifferenzengeschäftes
(1955 = 100) (1)

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

Am besten halten konnten sich die Darlehens- und Raiffeisenkassen. Die grösste Einbusse mussten die Grossbanken hinnehmen. Zufrieden können die Regionalbanken / Sparkassen und die Kantonalbanken sein.

Erstaunlich ist jedenfalls das gute Resultat der Kantonalbanken, Regionalbanken/Sparkassen und der Darlehens- und Raiffeisenkassen. Diesen Gruppen ist es vermutlich gelungen, trotz sich wandelnden Marktverhältnissen eine günstige Relation zwischen ihren Hauptgeschäftssparten, dem Grundpfandkreditgeschäft und dem Spargeschäft, aufrechtzuerhalten.

152.5 Entwicklung des Grundpfandkreditgeschäftes bzw. der Spareinlagen

Das oben angesprochene Verhältnis Grundpfandkreditgeschäft zu Spareinlagen ist hier noch etwas weiterzubehandeln. Diese Beziehung ist insofern bedeutungsvoll, als die Spareinlagen nach wie vor die wichtigste und finanziell interessanteste Quelle des Hypothekargeschäftes bildet (1). Die Bedeutung akzentuiert sich auch darin, als bei der öffentlichen Diskussion über die Hypothekarzinsen auch immer die Zinssätze für Spareinlagen zum Vergleich herangezogen werden.

Je mehr Spareinlagen eine Bank für die Finanzierung des Hypothekargeschäftes verwenden kann, desto besser fällt der Spartenerfolg aus. Bildet das Hypothekargeschäft den Schwerpunkt eines Kreditinstitutes, so bestimmt dieses Verhältnis nicht nur den Bereichserfolg, sondern auch die Gesamtertragslage und damit die Rendite der Gesamtbank.

Aus liquiditätspolitischen Ueberlegungen dürfen in der Praxis die Spareinlagen nicht in vollem Umfange dem langfristigen Bodenkreditgeschäft zugeführt werden. Von dieser Problematik wird hier jedoch abstrahiert und bei den folgenden Tabellen dem jeweiligen Hypothekarvolumen das Gesamttotal der Spareinlagen gegenübergestellt.

Die Regioneneinteilung und die Berechnungen basieren auf dem gleichen Material wie die Analysen im Abschnitt 13, S. 35ff.

(1) Vgl. Albisetti et al.: Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz, Stichwort Hypothekargeschäft, 3. Finanzierung, S. 322f.

Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, 38. Für die Finanzierung der neuen Hypothekardarlehen neu verfügbare Mittel, 1974-1978

Beträgt der Wert des Quotienten Hypothekargeschäft zu Sparvolumen über 100 %, so müssen die Banken neben den Spareinlagen auch andere Passivgelder zur Finanzierung des Hypothekargeschäftes einsetzen, die aber i.d.R. entsprechend höher zu verzinsen sind. Umgekehrt lässt eine unter 100 % liegende Ziffer Möglichkeiten zu, auch andere Geschäftssparten mittels Spargeldern zu finanzieren.

Die Literatur zur Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb äussert sich jedoch z.T. sehr kritisch über die Möglichkeit, bestimmte Aktivwertbestände entsprechenden Passiven zuzuordnen (1). Ohne die mit dieser Frage zusammenhängenden Probleme in Abrede zu stellen, darf man hier von einem Zusammenhang zwischen den Spareinlagen und dem Hypothekargeschäft sprechen, ergab doch die Bilanzstrukturanalyse im Abschnitt 136 für einzelne Bankengruppen bzw. Regionen einen zum Teil sehr hohen Spezialisierungsgrad in diesen beiden Sparten (2).

152.51 Regionalbanken und Sparkassen

Region Jahr	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1976	118,89	132,11	206,91	107,02	153,59	146,01	95,08	99,94	97,39
1977	116,97	130,48	199,28	103,99	148,97	148,16	94,50	103,83	98,18
1978	115,18	129,71	152,62	103,84	148,88	148,72	98,48	106,82	99,89
1979	116,00	130,50	153,58	103,17	150,34	151,44	104,17	112,96	100,65

Abbildung 67: Regionales Hypothekargeschäft (3) im Verhältnis zum regionalen Sparvolumen (4) in Prozenten (5)
(1976-1979 für die Regionalbanken und Sparkassen)

- (1) Vgl. Bühler Wilhelm: Die Schichtenbilanz als Instrument der Leistungsanalyse für die Kreditbank, in: Kredit und Kapital, 3. Jg., 1970, Heft 4, S. 408ff.
- (2) Vgl. Abbildung 29, Struktur der Aktiven, S. 56
Vgl. Abbildung 32, Struktur der Passiven, S. 59
- (3) Inländisches Hypothekargeschäft inkl. Feste Vorschüsse und Darlehen gegen hypothekarische Deckung.
- (4) Bilanzposition Spareinlagen, gemäss Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, Anhang II, A, Ziff. 2.5, vom 17. Mai 1972.
- (5) Berechnet aufgrund der Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.19..

Die Uneinheitlichkeit innerhalb der Gruppe dokumentiert auch diese Kennziffer. Interessant ist jedoch der Umstand, dass die Werte für 1979 in allen Regionen über 100 % liegen.

Die Entwicklungen der einzelnen Elemente der Kennzahl zeigen die Abbildungen

		Regionalbanken und Sparkassen					Spareinlagen		
Region Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1977	107	107	106	108	109	105	108	110	104
1978	114	115	99	113	118	111	124	136	108
1979	121	124	103	121	128	98	132	148	114

Abbildung 68: Index Entwicklung der Spareinlagen 1976-1979
(Regionalbanken und Sparkassen) (1)

		Regionalbanken und Sparkassen				Hypotheken inkl. Darl. mit hyp.Deckung			
Region Jahr	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1977	106	106	103	105	106	107	107	114	105
1978	111	113	73	110	106	113	128	145	111
1979	118	123	76	117	114	101	145	167	118

Abbildung 69: Index Entwicklung des inländ. Hypothekargeschäftes 1976-1979
(Regionalbanken und Sparkassen) (2)

Die unterschiedlichen Zunahmen der beiden Sparten illustrieren die folgenden Differenzenwerte:

		Regionalbanken und Sparkassen Differenz Hypothekargeschäft - Spargeschäft							
Region Jahr	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- scheiz	ZH,SH, GL
1976	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1977	- 1	- 1	- 3	- 3	- 3	+ 2	- 1	+ 4	+ 1
1978	- 3	- 2	-26	- 3	-12	+ 2	+ 4	+ 9	+ 3
1979	- 3	- 1	-27	- 4	-14	+ 3	+13	+19	+ 4

Abbildung 70: Differenz Entwicklung inländ. Hypothekargeschäft und
Spareinlagen 1976-1979
(Regionalbanken und Sparkassen) (3)

- (1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 252ff.
- (2) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 252ff.
- (3) Berechnung: Indexwerte Abb. 69 minus Indexwerte Abb. 68

152.52 Kantonalbanken

Region Jahr	alle Regio- nen %	Aargau %	Basel %	Bern %	Ost- schweiz %	Solo- thurn %	West- schweiz %	Zentral- schweiz %	ZH,SH, GL %
1976	142,33	114,23	142,33	150,73	148,47	193,46	149,84	139,91	127,71
1977	139,32	111,32	137,86	142,39	143,26	188,23	146,03	138,22	130,10
1978	137,94	111,03	131,90	139,72	138,77	182,09	145,15	136,89	133,40
1979	137,52	109,97	127,35	136,54	135,82	184,39	144,57	140,95	135,88

Abbildung 71: Regionales Hypothekengeschäft im Verhältnis zum regionalen Sparvolumen in Prozenten (1976-1979 für die Kantonalbanken) (1)

	Kantonalbanken					Spareinlagen			
Region Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1977	108	109	107	110	109	107	108	109	107
1978	116	115	115	118	119	116	115	118	112
1979	123	123	122	126	127	121	122	125	118

Abbildung 72: Index Entwicklung der Spareinlagen 1976-1979 (Kantonalbanken) (1)

		Hypothesen inkl. Darlehen gegen hyp. Deckung							
		Kantonalbanken							
Region	alle								
Jahr	Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1977	106	106	104	104	105	105	105	108	109
1978	112	112	106	109	111	110	112	116	117
1979	119	119	109	114	116	115	118	126	126

Abbildung 73: Index Entwicklung des inländ. Hypothekengeschäftes 1976-1979 (Kantonalbanken) (1)

(1) Berechnet nach Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..
Vgl. Anhang II, S. 252ff.

		Kantonalbanken Diff. Hypothekargeschäft- Spargeschäft							
Region Jahr	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1977	- 2	- 3	- 3	- 6	- 4	- 2	- 3	- 1	+ 2
1978	- 4	- 3	- 9	- 9	- 8	- 6	- 3	- 2	+ 5
1979	- 4	- 4	-13	-12	-13	- 6	- 4	+ 1	+ 8

Abbildung 74: Differenz Entwicklung inländ. Hypothekargeschäft und Spareinlagen 1976-1979 (Kantonalbanken)

152.53 Grossbanken

Region Jahr	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1976	124,02	169,75	166,02	95,59	151,21	161,32	87,47	115,92	140,30
1977	127,96	168,46	170,53	102,91	150,21	159,10	90,58	126,53	146,25
1978	131,04	176,41	173,65	108,70	164,68	152,18	95,09	131,91	142,38
1979	146,76	192,11	192,00	118,54	185,66	173,92	109,94	156,04	158,74

Abbildung 75: Regionales Hypothekargeschäft im Verhältnis zum regionalen Sparvolumen in Prozenten (1976-1979 für die Grossbanken) (1)

		Grossbanken				Spareinlagen			
Region Jahr	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1977	110	111	111	112	114	110	113	104	107
1978	125	119	128	124	125	127	128	119	124
1979	133	128	161	135	133	135	135	124	129

Abbildung 76: Index Entwicklung der Spareinlagen 1976-1979 (Grossbanken) (1)

(1) Berechnet nach Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das Schweizerische Bankwesen im Jahr 19..
Vgl. Anhang II, S. 252ff.

Region	Grossbanken		Hypothehen inkl. Darlehen gegen hyp. Deckung						
	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ostschweiz	Solothurn	Westschweiz	Zentral-schweiz	ZH,SH, GL
1976	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1977	114	111	114	121	114	108	117	114	112
1978	132	124	134	141	136	120	139	135	126
1979	158	145	187	168	163	146	170	167	146

Abbildung 77: Index Entwicklung des inländ. Hypothekargeschäftes 1976-1979 (Grossbanken) (1)

Region	Grossbanken		Differenz Hypothekargeschäft - Spargeschäft						
	alle Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ostschweiz	Solothurn	Westschweiz	Zentral-schweiz	ZH,SH, GL
Jahr									
1976	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1977	+ 4	0	+ 3	+ 9	0	- 2	+ 4	+10	+ 5
1978	+ 7	+ 5	+ 6	+17	+11	- 7	+ 9	+16	+ 2
1979	+25	+17	+26	+33	+30	+ 9	+35	+43	+17

Abbildung 78: Differenz Entwicklung inländ. Hypothekargeschäft und Spareinlagen 1976-1979 (Grossbanken)

152.54 Folgerungen

Beim regionalen Gruppenvergleich zeigten sich erneut die Aehnlichkeiten zwischen den Kantonalbanken und den Regionalbanken/Sparkassen. Beide Gruppen verzeichnen negative Differenzwerte für den Bereich "Alle Regionen". Das bestätigt die im Abschnitt 152.4 geäußerte Vermutung über das Vorliegen eines günstigen Verhältnisses zwischen Spareinlagen und Grundpfandkrediten.

Bei den regionalen Werten weichen die Ergebnisse zwischen den Kantonalbanken und den Regionalbanken/Sparkassen stärker

(1) Berechnet nach Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank, in: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..
Vgl. Anhang II, S. 252ff.

voneinander ab. Abgesehen von der Region ZH,SH,GL, die auch bei den Regionalinstituten positive Werte aufweist, verzeichnen die Kantonalbanken nur noch im Jahre 1979 in der Zentralschweiz ein über den Spareinlagen liegendes Wachstum des Grundpfandkreditgeschäftes. Die Gruppe 3.00 zeigt dagegen ein viel uneinheitlicheres Bild, das wiederum mit der grossen Heterogenität dieser statistischen Klasse zusammenhängt.

Was die Grossbanken betrifft, so liegen die Verhältnisse gerade umgekehrt. Nur gerade zwei Werte haben ein negatives Vorzeichen. Dies mag ein Grund für einen z.T. von den anderen Gruppen abweichenden Standpunkt der Grossbanken bei der Gestaltung des Hypothekarzinsfusses sein.

Bei der Beurteilung dieser Verhältniszahlen ist aber auch noch ein weiterer Punkt zu beachten. Weiter vorne (1) wurde festgestellt, dass die Zunahme der Spareinlagen stark durch die Zinskapitalisierung bedingt wird. Der Zinssatz für Spargelder hat somit einen direkten Einfluss auf die Wachstumsrate dieser Geschäftssparte. Die Zunahme der Spareinlagen liegt somit zu einem gewissen Grade ausserhalb des Einflussbereiches der Bankleitungen.

152.6 Bruttogewinn (2) pro Mitarbeiter

Nachdem in den Abschnitten 152.2 und 152.3 die wichtigsten Unkostenpositionen (Personal- und Verwaltungskosten) untersucht wurden, folgt hier noch eine Betrachtung der Ertragsseite. Die vergleichende Analyse irgendwelcher Gewinngrössen auf der Basis veröffentlichter Zahlen ist jedoch problematisch, denn die rechtlich zulässigen Möglichkeiten, stille Reserven zu bilden und aufzulösen, verfälschen das publizierte statistische Material z.T. in erheblichem Masse.

(1) Vgl. Abbildung 52, S. 76.

(2) Definition: Bruttogewinn = Aktivzinsen - Passivzinsen + Ertrag der Wechsel und Geldmarktpapiere + Kommissionen (Saldo) + Ertrag aus Handel mit Devisen und Edelmetallen + Wertschriften-ertrag + Ertrag der Beteiligungen + Verschiedenes - Reinverlust. Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Banken, Gewinn- und Verlustrechnung, Tab. 43, S. 186f.

Daher erfolgt eine Beschränkung auf die Kennziffer Bruttogewinn pro Mitarbeiter. Einen zusätzlichen Informationsgewinn liefert sie insofern, als sie das indifferente Geschäft miteinschliesst.

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen								
Kantonalbanken	93	93	89	95	91	89	90	88
Grossbanken	87	89	86	93	94	93	101	91
Reg. & Spark.	100	100	100	100	100	100	100	100
Darl. & Raiff.	32	33	36	45	54	53	58	62
Uebrige Banken	124	139	144	153	139	136	137	131
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(129)	(125)	(127)	(124)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(148)	(145)	(145)	(136)
Total Banken	90	94	93	101	101	101	105	97

Abbildung 79: Index Bruttogewinn pro Mitarbeiter
(Regionalbanken und Sparkassen = 100) (1)

Die Zahlen in Abbildung 79 widerspiegeln ein uneinheitliches Bild. Kontinuierlich verbessern konnten sich die Darlehens- und Raiffeisenkassen. Die anderen Bankengruppen sind durch ein Auf und Ab gekennzeichnet. Vergleicht man nur die beiden Referenzjahre 1955 und 1978 miteinander, so hat sich die relative Stellung der Regionalbanken und Sparkassen gegenüber drei Bankengruppen verschlechtert (Grossbanken, Darlehens- und Raiffeisenkassen, Uebrige Banken). Dagegen konnte sich die Gruppe 3.00 im Vergleich zu den Kantonalbanken verbessern.

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen								
Kantonalbanken	100	117	151	215	330	347	353	349
Grossbanken	100	121	155	225	366	391	426	385
Reg. & Spark.	100	118	158	211	337	364	366	369
Darl. & Raiff.	100	121	177	292	557	596	646	701
Uebrige Banken	100	132	184	260	380	401	406	390
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	.	.	.	.
Total Banken	100	122	163	237	378	408	425	398

Abbildung 80: Index Bruttogewinn pro Mitarbeiter
(1955 = 100) (1)

(1) Quellen und Berechnungen, vgl. Anhang II, S. 268ff.

Die Darlehens- und Raiffeisenkassen konnten den Wert Bruttogewinn pro Mitarbeiter seit 1955 versiebenfachen. Die restlichen Bankengruppen folgen mit einer Zunahme um den Faktor 3,90 (Uebrigere Banken), 3,85 (Grossbanken), 3,69 (Regionalbanken und Sparkassen).

152.7 Die Abhängigkeit der Rendite vom Marktanteil

Inwieweit eine Beziehung zwischen der Rendite und dem Marktanteil bei schweizerischen Banken besteht, untersucht Schuster (1) in seiner Arbeit über kleine und mittlere Banken. Aufgrund seiner Regressionsrechnungen stellt er keinen Zusammenhang zwischen dem Marktanteil (jeweilige Bilanzsumme im Verhältnis zur Bilanzsumme aller Banken) und dem Gewinn vor Steuern fest (2). Dieses Ergebnis lässt folgende, für die Regionalbanken und Sparkassen wichtige Schlüsse zu: Erstens muss die Konzentrationsbewegung nicht ein grössenbedingtes unabwendbares Schicksal sein und zweitens können die Ueberlebenschancen nicht allein vom Marktanteil abhängen (3).

Abbildung 81, Seite 102, illustriert die Verhältnisse für die Regionalbanken und Sparkassen.

"Bezüglich der Rentabilität (Gewinn vor Steuern zu Bilanzsumme) liegen alle untersuchten Institute zwischen 0,40 und 0,80 Prozent. Gerade bei dieser Kennziffer bestätigt sich wiederum, dass die Rentabilität einer Bank nicht direkt vom Marktanteil abhängt. Als besonders aufschlussreich ist das Verhältnis des pro Mitarbeiter bewältigten Anteils der Bilanzsumme zu bezeichnen. Der niedrigste Wert liegt bei 4,5 Millionen, der höchste bei 13 Millionen Franken. Beide Werte finden sich bei Banken in der mittleren Gruppe! Nicht weniger interessant ist die Produktivität

(1) Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 13ff.

(2) Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 14.

(3) Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 16.

Darstellung 9: Bilanzanalyse – Regionalbanken und Sparkassen (1978)*

Bank	Bilanz- summe Mio. Fr.	Mitarbei- terzahl	Rentabili- tät** %	Bilanz- summe/ Mitarbei- ter Mio. Fr.	Produkti- vität*** Fr.
1	44	4	0,67	10,973	73.000
2	49	5	0,60	9,849	59.200
3	50	5	0,49	9,990	48.800
4	63	6	0,66	10,581	69.500
5	108	8	0,88	13,442	118.250
6	135	12	0,55	11,289	61.750
7	157	17	0,61	9,250	56.471
8	159	35	0,55	4,544	25.086
9	245	26	0,40	9,410	37.192
10	245	20	0,53	12,256	64.900
11	288	40	0,78	7,206	56.125
12	383	38	0,62	10,080	62.553
13	477	48	0,70	9,943	69.146
14	587	125	0,50	4,696	23.600
15	808	150	0,52	5,384	28.193
16	1433	223	0,63	6,428	40.700

* Die Institute werden nicht namentlich genannt, sondern nach der Höhe ihrer Bilanzsumme von 1 bis 16 durchnummeriert.

** Gewinn vor Steuern / Bilanzsumme

*** Gewinn vor Steuern / Mitarbeiter

Abbildung 81: Kennziffernvergleich Regionalbanken und Sparkassen 1978:
Bilanzsumme, Gewinn vor Steuern zu Bilanzsumme, Bilanzsumme pro Mitarbeiter, Gewinn vor Steuern pro Mitarbeiter (1)(2)

einer Bank, d.h. das Verhältnis von Gewinn vor Steuern pro Mitarbeiter. Die geringste Produktivität weist eine Bank der Gruppe mit den höchsten Bilanzsummen mit 23 600 Franken aus, während die produktivste Bank bei fast 120 000 Franken liegt und der mittleren Gruppe angehört" (3).

- (1) Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, Darstellung 9, S. 40.
- (2) Die analysierten Banken wurden nach dem Prinzip der Zufallsauswahl herausgegriffen.
Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 39.
- (3) Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S.39f.

Die Verhältnisse bei den Raiffeisenkassen sind aus der nachstehenden Aufstellung ersichtlich:

Darstellung 10: Bilanzanalyse – Raiffeisenkassen und -Banken (1978)*					
Bank	Bilanz- summe Mio. Fr.	Mitarbei- terzahl	Rentabi- lität** %	Bilanz- summe / Mitarbei- ter Mio. Fr.	Produkti- vität*** Fr.
1	1,5	1	0,21	1,513	3.125
2	4,8	1	0,42	4,834	20.402
3	9,6	2	0,30	4,804	14.461
4	12,2	1	0,44	12,212	53.836
5	17,1	3	0,38	5,704	21.439
6	22,4	2	0,37	11,194	41.023
7	28,6	4	0,37	7,140	26.266
8	32,7	3	0,30	10,900	33.245
9	37,4	5	0,40	7,481	29.683
10	45,6	3	0,57	15,199	86.052
11	46,2	3	0,45	15,385	69.704
12	57,7	6	0,34	9,610	32.542
13	60,1	6	0,57	10,019	57.488
14	63,5	7	0,32	9,079	28.838
15	67,6	8	0,38	8,447	32.441
16	85,1	7	0,36	12,158	43.742

* Die Institute werden nicht namentlich genannt, sondern nach der Höhe ihrer Bilanzsumme von 1 bis 16 durchnummeriert.
 ** Gewinn vor Steuern / Bilanzsumme
 *** Gewinn vor Steuern / Mitarbeiter

Abbildung 82: Kennziffernvergleich Raiffeisenkassen 1978: Bilanzsumme, Gewinn vor Steuern zu Bilanzsumme, Bilanzsumme pro Mitarbeiter, Gewinn vor Steuern pro Mitarbeiter (1).

"Die berechneten Rentabilitätskennziffern zeigen eine Spannweite zwischen 0,21 und 0,57, also grundsätzlich niedrigere Werte als bei den Regionalbanken" (1).

Vergleicht man Schusters Untersuchungsergebnisse mit den voraus-
 gegangenen eigenen Berechnungen, so lassen sich keine Widersprüche
 finden. Insbesondere die Kennziffer Bruttogewinn pro Mitarbeiter
 bestätigt den fehlenden Zusammenhang zwischen Rendite und Markt-
 anteil.

(1) Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 41f.

153 Qualitätsanalyse

153.1 Die Notwendigkeit einer Analyse der Qualität

Da die Analyse der Jahresrechnungen im Abschnitt 152 nur die gruppenbezogenen, finanziellen Folgen eines bestimmten Marktverhaltens widerspiegeln, lassen die präsentierten Ergebnisse keine umfassende Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit zu. Den entscheidenden Erfolgsfaktor für eine Bank stellt im marktwirtschaftlichen System die Qualität der angebotenen Bankverbindung dar. Die Qualität ist somit zu einem grossen Teil die Ursache des finanziellen Ergebnisses. Aus diesem Grunde sind für die Interpretation des Erfolges Resultate einer eigenständigen Qualitätsanalyse unumgänglich.

153.2 Definition des Begriffes Qualität

Mit Griesel (1) wird als Qualität eines Objektes das Ausmass der Bedürfnisbefriedigung, der Nutzenstiftung verstanden, die dieses Objekt einem betrachteten Subjekt zu gewähren vermag.

153.3 Nutzenerwartungen von Bankkunden

Ausschlaggebend für die Auswahl und Bewertung von Qualitätsmerkmalen sind die Bedürfnisse, die Nutzenerwartungen der beurteilenden Wirtschaftssubjekte. Abbildung 83 auf Seite 105 gibt einen Ueberblick über die möglichen Nutzenerwartungen von Bankkunden (2).

(1) Vgl. Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Abteilung A: Wirtschaftswissenschaften, Band 97, Berlin 1978, S. 27.

(2) Vgl. Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, S. 46.

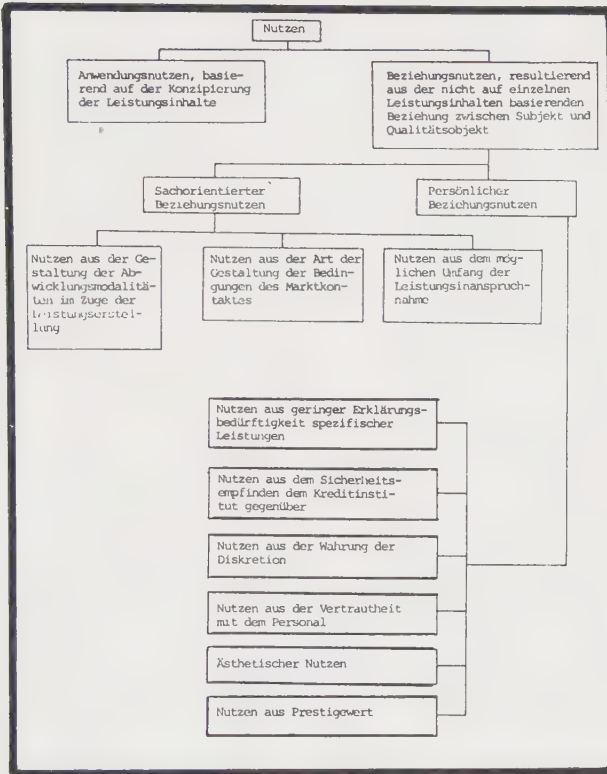


Abbildung 83: Mögliche Nutzenerwartungen von Bankkunden (1)

153.4 Qualitätsmerkmale von Bankleistungen

"Ausgehend von diesen möglichen Nutzenerwartungen und damit potentiellen Qualitätsanforderungen seitens der Bankkunden, lassen sich folgende Qualitätsmerkmale von Bankleistungen und von Rahmenbedingungen ihrer Inanspruchnahme aufzuführen"(2).

(1) Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, S. 49.

(2) Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, S. 67.

- Prinzipielle Zweckeignung einer Leistungsart (dabei z.B. Laufzeit bei Geld- und Kapitalanlage- sowie Finanzierungsleistungen, Ertragsfähigkeit und Verfügungsmöglichkeiten bei Geld- und Kapitalanlageleistungen, Kreditinanspruchnahme- und Kredittilgungsmodalitäten);
- Abwicklungsmodalitäten (z.B. Schnelligkeit der Auftragsbearbeitung);
- Risiko und Kurschancen bei Geld- und Kapitalanlageleistungen;
- Kreditsicherungsanforderungen;
- Grad der Erklärungsbedürftigkeit, Bekanntheitsgrad einer Leistung;
- Sicherheit;
- Bequemlichkeit (z.B. Nähe einer Zweigstelle, Parkmöglichkeit, Autoschalter);
- Zuverlässigkeit, Seriosität;
- Vertraulichkeit;
- Beachtung des Kundenwunsches nach Individualität;
- Prestige-, Repräsentationswert;
- Unternehmungsgröße, Kapazität;
- Umfang des Leistungsprogrammes;
- Betriebsbereitschaft;
- Vertrautheit mit dem Bankpersonal;
- Sachkenntnis des Bankpersonals;
- Zuverlässigkeit des Bankpersonals;
- architektonisch-ästhetische Aspekte;
- Gruppenzugehörigkeit und Rechtsform des Kreditinstituts;
- anderweitige Komponenten des Instituts-Images;
- internationale Repräsentanz.

Abbildung 84: Qualitätsmerkmale von Bankleistungen und Rahmenbedingungen ihrer Inanspruchnahme (1)

"Die aufgeführten Qualitätskomponenten beziehen sich z.T. auf Bankleistungen (etwa Laufzeit, Kredittilgungsmodalitäten), z.T. auf die Rahmenbedingungen der Leistungsinanspruchnahme (etwa Gruppenzugehörigkeit, architektonisch-ästhetische Aspekte), z.T. aber auch auf beides (z.B. Prestigewert einer einzelnen Leistung und einer Bankverbindung generell, Beachtung des Kundenwunsches nach Individualität bei der Leistungsgestaltung und bei der Ausgestaltung des Marktkontaktes). Dabei bestehen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Qualitätskomponenten wie etwa der Sicherheit und der Unternehmungsgröße, der Unternehmungsgröße und der internationalen Repräsentanz. Dennoch sind die einzelnen Komponenten als eigenständige potentielle Qualitätsmerkmale herauszustellen"(2).

(1) Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, S. 47f.

(2) Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, S. 48.

In Abbildung 84 fehlt der Preis als Qualitätsmerkmal. Lässt man den Fall ausser acht, dass ein Gut gewählt wird, weil es teurer ist (Snob-Verhalten), so ist der Preis nicht unmittelbar Gegenstand von Bedürfnissen. Die ökonomisch notwendige Einbeziehung des Preises bei einer Kaufentscheidung erfolgt somit nicht mehr auf der Ebene der Qualität. Qualitätsmerkmal eines Sparguthabens ist dessen Ertragsfähigkeit im Vergleich zu derjenigen von Wertpapieren. Die Höhe der Verzinsung ist somit bei dieser Gruppe von Bankleistungen als unmittelbarer Leistungsbestandteil anzusehen (1).

153.5 Gruppenspezifische Qualitätsunterschiede

Abschliessend stellt sich die Frage, inwieweit die Gruppenzugehörigkeit allein Qualitätsunterschiede hervorruft. Untersucht man die Liste in Abb. 84 hinsichtlich gruppenbedingter Qualitätsvorteile und -nachteile, so lassen sich nur bei einigen wenigen Merkmalen solche Unterschiede vermuten (z.B. internationale Repräsentanz, Prestige- und Repräsentationswert). Doch im allgemeinen lassen sich keine vernünftigen gruppenbezogenen Aussagen machen. Die Einteilung der Bankenstatistik ist für eine Qualitätsanalyse ungeeignet. Somit hat die Beurteilung der Unterschiede im Qualitätsbereich auf der Basis der einzelnen Bank, unter Berücksichtigung der Ansprüche ihrer Stammkundschaft, zu erfolgen.

154 Folgerungen

Aus den untersuchten Kriterien bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit der Regionalbanken und Sparkassen lässt sich für diese Gruppe per Ende 1978 weder ein dominierender Vorteil noch Nachteil ablesen. Ueber die Zeit hin betrachtet ist aber ein Zusammenrücken der analysierten Gruppen festzustellen, d.h. die Abstände der jeweiligen Kennzahlenwerte inbezug auf die Regionalbanken und Sparkassen werden tendenziell kleiner. Dies bedeutet, dass die einzelnen Bankengruppen beim Anbieten ihrer Bankleistungen immer

(1) Vgl. Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, S. 48.

mehr vor derselben Ausgangsposition stehen (vgl. Indexwerte betreffend Personal- und Geschäftskosten sowie Wirtschaftlichkeit des Zinsdifferenzengeschäftes).

Die Nivellierung signalisiert andererseits eine steigende Bedeutung des Qualitätswettbewerbes. Ueber Art und Umfang der Aktivitäten im qualitativen Bereich gibt es aber kein empirisches Material. Doch ist davon auszugehen, dass gewaltige Anstrengungen unternommen werden und noch unternommen werden müssen, um die Nutzenerwartungen der Bankkunden zu erfahren und aufzudecken. Was die Regionalbanken/Sparkassen betrifft, haben viele die Zeichen der Zeit erfasst und bereits grosse Anstrengungen zur Steigerung der Bankleistungsqualität unternommen (Personalschulung, Nachwuchsförderung, Kaderausbildung, Anpassung des Leistungsangebotes, Gestaltung der Räumlichkeiten, Beschleunigung und Modernisierung der Verarbeitung mittels EDV usw.). Andere Gruppenmitglieder stehen z.T. erst am Anfang, Massnahmen zur Hebung der Angebotsqualität zu treffen. Für die Gruppe 3.00 besteht somit z.T. noch ein grosser Nachholbedarf, was von diesen Instituten grosse Anstrengungen verlangen wird. Die damit zusammenhängenden Aufwendungen werden sich vorerst negativ auf das finanzielle Ergebnis auswirken, was die relative Stellung der Gruppe Regionalbanken/Sparkassen gegenüber ihren Konkurrenten weiter beeinträchtigen könnte.

2 Unternehmensanalyse

21 Begriffe

211 Analyse

"Analyse ist die Zerlegung einer Grösse in ihre Teile und Einordnung der Teile in Ordnungsschemen, die diese Grösse gestalten"(1). Methodisch gesehen hat die Analyse den Sinn des Zurückgreifens vom Bedingten zu den Bedingungen, von den Wirkungen zu den Ursachen(2).

212 Unternehmens-, Betriebs- und Umweltanalyse

In der Literatur finden sich die beiden Begriffe Betriebsanalyse und Unternehmensanalyse nebeneinander. Während in älteren Werken noch versucht wird, Unterschiede herauszuarbeiten (3), verzichtet das modernere Schrifttum auf diese Differenzierung und stellt die Gliederung nach endogenen und exogenen Faktoren in den Vordergrund:

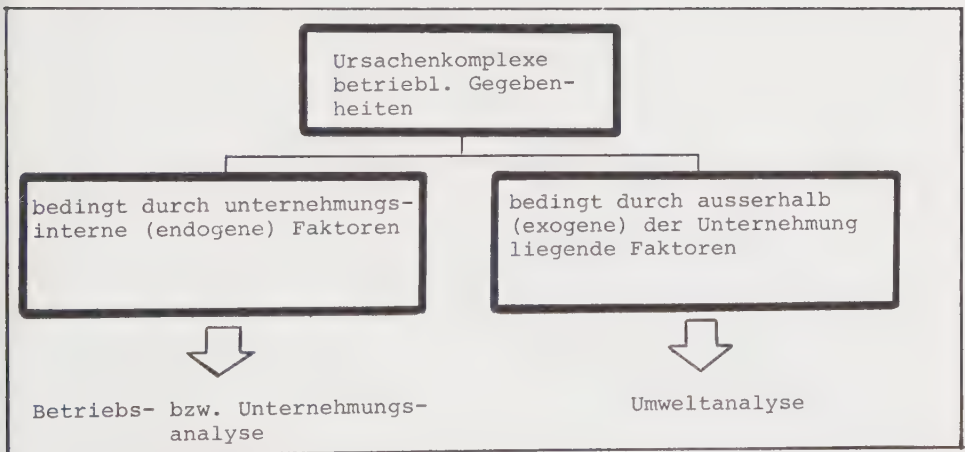


Abbildung 85: Die Bereiche der Unternehmens- und der Umweltanalyse

- (1) Latendorf Heinz: Grundfragen der Betriebsanalyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3. Jg., 1956, S. 146.
- (2) Vgl. Viel Jakob, Betriebsanalyse, Zürich 1950, S. 10.
- (3) Auch das ältere Schrifttum hat diese Unterscheidung gesehen, die exogenen Faktoren jedoch nur am Rande behandelt.
Vgl. Viel Jakob: Betriebsanalyse, S. 30.

Aus der Abbildung 85 ist ersichtlich, dass sich die Betriebs- und, was hier als gleichbedeutend angesehen wird, die Unternehmungsanalyse mit denjenigen Faktoren beschäftigt, die von der Unternehmung mehr oder weniger beeinflussbar sind. Der Blickwinkel der Umweltanalyse ist dagegen auf jene Gegebenheiten gerichtet, die wohl auf das Unternehmen einwirken, jedoch ausserhalb ihres direkten Einflussbereiches liegen.

213 Betriebsanalyse und Bilanzanalyse

Betriebs- und Bilanzanalyse werden einander oftmals gleichgesetzt. Versteht man unter Bilanzanalyse "das Zerlegen der Bilanz, einschliesslich der Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Untersuchung und Beurteilung der verschiedenen Bilanz- und Erfolgspositionen"(1), so zeigt sich, dass die Bilanzanalyse nur einen Teil der Betriebsanalyse ausmacht. Dies ändert auch nichts, wenn man die Bilanzanalyse um die Betriebsrechnung erweitert. Eine so verstandene Analyse des gesamten Rechnungswesens bringt sicher den grössten Teil der benötigten Informationen hervor. Die betrieblichen Bestimmungsfaktoren sind aber so zahlreich und komplex, dass bei einer Gesamtbetrachtung des Unternehmens auch Fakten eingeschlossen werden müssen, deren Wirkungen sich nicht direkt dem Rechnungswesen entnehmen lassen.

Einen engeren Rahmen zieht Viel, wenn er schreibt: "...., denn die zu analysierende Erscheinung ist in Wirklichkeit nicht die Betriebswirtschaft als solche, sondern das wirtschaftliche Geschehen, das im Rechnungswesen der Unternehmung seinen zahlenmässigen Niederschlag findet"(2). Eine gleichermassen am Rechnungswesen orientierte Betrachtung postulieren auch Mayer und Mayer in ihrem Werk zur Bilanz- und Betriebsanalyse:

(1) Vogler Gerhard, Mattes Helmut: Theorie und Praxis der Bilanzanalyse, Berlin 1975, S. 1.

(2) Viel Jakob: Betriebsanalyse, S. 9.

"Die Betriebsanalyse unterscheidet sich von der Bilanzanalyse dadurch, dass sie nicht nur Zahlenmaterial aus der Bilanz, sondern auch sonstiges Zahlenmaterial und Betriebsdaten (Ergebnisse der Betriebsabrechnung, Umsatzstatistik, Statistik der Arbeitsleistungen usw.) verwertet und insbesondere Kosten und Umsätze in die Untersuchungen einbezieht und Kennziffern zu gewinnen trachtet" (1).

Ueber die rein rechnungswesenbezogene Analyse hinaus geht dagegen Hartmann (2). Er schlägt folgende Teilanalysen vor:

1. Grundstrukturanalyse, die sich auf die Entwicklung, die rechtlichen sowie die technisch-wirtschaftlichen Grundlagen des Unternehmens bezieht.
2. Besichtigungsanalyse
3. Analyse des Rechnungswesen
 - a) Bilanzanalyse
 - b) Analyse der Kostenrechnung
4. Organisationsanalyse

Abbildung 86: Teilanalysen nach Hartmann

214 Betriebsanalyse und Betriebsvergleich

Der Betriebsvergleich stellt im Gegensatz zur Betriebsanalyse keine Zerlegung des betrieblichen Gegenstandes dar, sondern "beruht vielmehr auf der Inbeziehungsetzung von Vergleichsgrößen, von denen eine massstäblichen Charakter hat" (3).

Der Betriebsvergleich ist somit ein Instrument der Betriebsanalyse, um zu einem Urteil über die im Rahmen der Betriebsanalyse erforschten Tatsachen zu kommen.

-
- (1) Mayer Leopold, Mayer Leopold: Bilanz und Betriebsanalyse, Wiesbaden 1960, S. 14.
 - (2) Hartmann Bernhard: Angewandte Betriebsanalyse, 2., durchgesehene Auflage, Freiburg i.Br. 1970, S. 19.
 - (3) Viel Jakob: Betriebsanalyse, S. 10.

215 Analyse und Kritik

Der wesentliche Unterschied zwischen Analyse und Kritik besteht darin, dass die Kritik eine Urteilsbildung und Urteilsäusserung darstellt. Die Analyse dagegen kann sich auf die objektive Feststellung von Tatsachen beschränken. Einen praktischen Wert erhalten aber Analyseresultate jedoch erst, wenn sie inbezug auf spezifische Fragestellungen gewertet werden (1).

216 Controlling

In der moderneren betriebswirtschaftlichen Literatur taucht immer mehr der Begriff Controlling auf. Was Controlling beinhaltet, darüber gehen die Meinungen stark auseinander (2). Abbildung gibt einen Versuch wider, die Controllingfunktionen zu systematisieren und vorallem die unterschiedlichen Auffassungen zwischen dem amerikanischen und dem deutschsprachigen Sprachraum aufzuzeigen.

Wie stehen nun die Unternehmungsanalyse und die beiden anderen Elemente, die Umweltanalyse sowie die Beurteilung der Lage, zum Controlling? Beim Vergleich mit der Systematik in Abbildung ist ersichtlich, dass sie sicher zu den Controllingfunktionen gehören, aber nicht den gesamten Bereich des Controlling abdecken (3).

(1) Vgl. Viel Jakob: Betriebsanalyse, S. 10.

(2) Vgl. Baumgartner Beat: Die Controller-Konzeption, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 35, Bern und Stuttgart 1980.

(3) Zum Controlling im Bankbetrieb vgl. Kaeser Walter: Controlling im Bankbetrieb, Diss. in Vorbereitung.

Controlling - Aufgaben nach
amerikanischem Muster

Controlling - Aufgaben nach
deutschem Muster

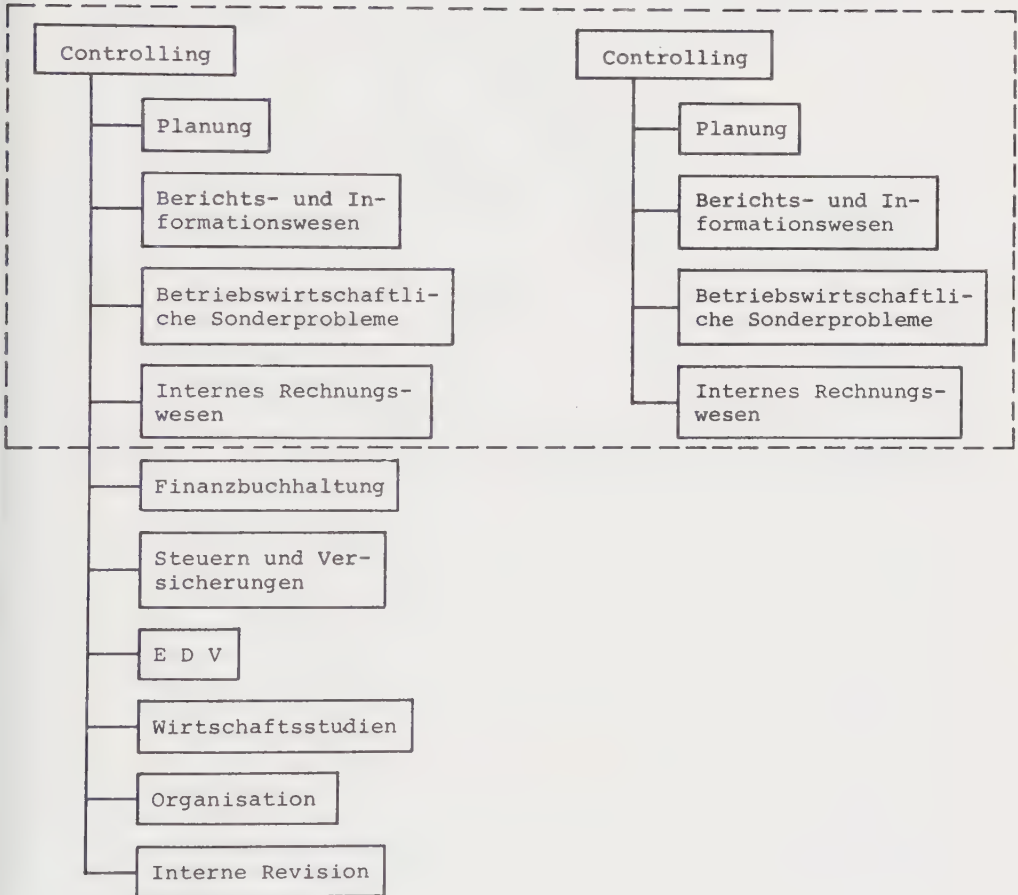


Abbildung 87: Aufgabengebiete des amerikanischen und des deutschen
Controllers

(1) Kaesar Walter: Controlling im Bankbetrieb, Diss. in Vorbereitung.

22 Die Arten der Unternehmungsanalyse

Je nach Gesichtspunkt lassen sich verschiedene Arten der Unternehmungsanalyse unterscheiden:

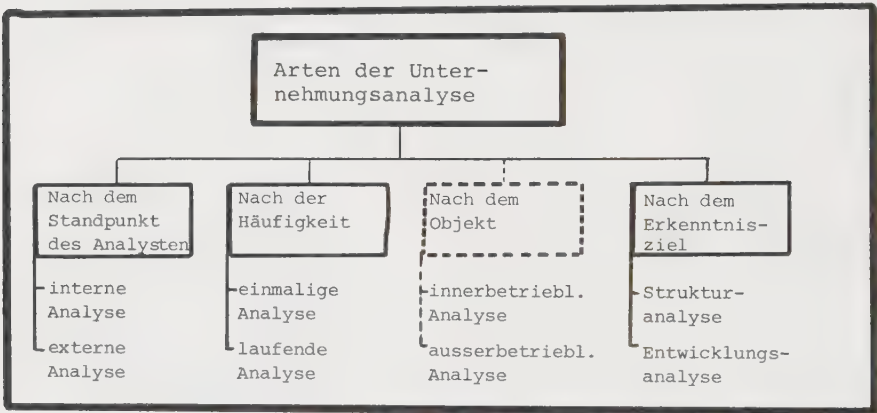


Abbildung 88: Arten der Unternehmungsanalyse (1)

Analysiert das Unternehmen seine eigenen Verhältnisse, so handelt es sich um eine interne Analyse. Wird dagegen ein Betrieb von einem Aussenstehenden durchleuchtet, so spricht man von einer externen Analyse. Eine Unternehmungsanalyse kann einmalig, z.B. im Vorfeld eines grösseren Projektes vorgenommen werden, oder periodisch wiederkehrend, z.B. im Rahmen der laufenden Unternehmensplanung und -kontrolle.

Die Unterscheidung innerbetriebliche und ausserbetriebliche Analyse deckt sich mit der weiter vorne vorgenommenen Abgrenzung Unternehmungsanalyse / Umweltanalyse (vgl. Abbildung 85, S. 109).

"Die Strukturanalyse ist statischer Natur; sie sieht die zu untersuchende Grösse hinsichtlich ihrer Aufbaubestandteile, sie zerlegt in einzelne Komponenten. Die Entwicklungs- oder Bewegungs-

(1) Vgl. Latendorf Heinz: Grundfragen der Betriebsanalyse, S. 146.

analyse ist dynamisch; sie betrachtet die Zahlenreihen unter bestimmten Gesichtspunkten, um den Einfluss dieser Faktoren auf das Gesamt-Entwicklungsbild festzustellen (....). Sie kann zu einer Abhängigkeitsanalyse werden, wenn sie sich um die Feststellung funktionaler oder annähernd funktionaler Verhältnisse bemüht" (1).

23 Der Prozess der Unternehmungsanalyse

Der Ablauf der Unternehmungsanalyse lässt sich in einzelne Teilabschnitte zerlegen und in einen logischen Ablauf bringen:

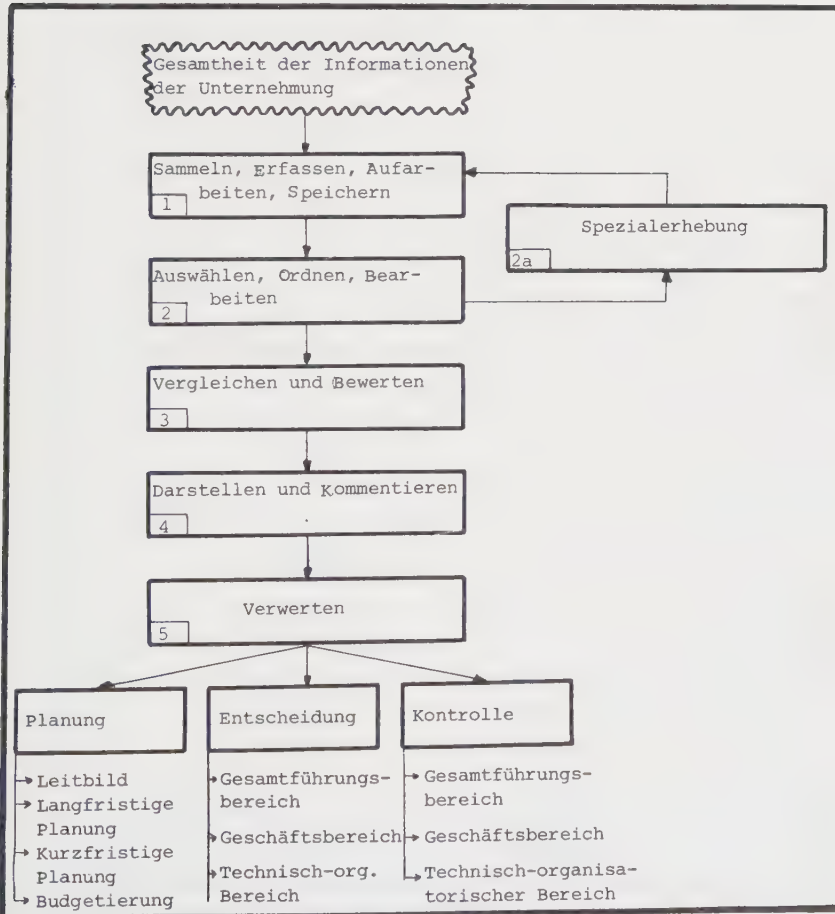


Abbildung 89: Der Prozess der Unternehmungsanalyse (2)

- (1) Latendorf Heinz: Grundfragen der Betriebsanalyse, S. 147
(2) Vgl. Latendorf Heinz: Grundfragen der Betriebsanalyse, S. 151f.

231 Phase 1

231.1 Sammeln und Erfassen

Beim ersten Schritt der Unternehmensanalyse gilt es, die vorhandene Fülle der Einzelinformationen zu überblicken und für die eigentliche Analysearbeit vorzubereiten. Dies beinhaltet die bereits erwähnte Aufgabe, die Informationen in "methodisch gesicherter Form zu beschaffen, also zu erheben, aufzuarbeiten, in geeigneter Weise auszuwerten und je nach betrieblichen Verhältnissen auch während längerer Zeit zu speichern"(1). Methodisch gesichert erfassen bedeutet, mit Hilfe anerkannter Methoden des Rechnungswesens, der Befragung und Statistik, Tatbestände aller Art zu beschaffen.

Die wichtigsten Quellen und Methoden der Informationsgewinnung zeigt Abbildung 90.

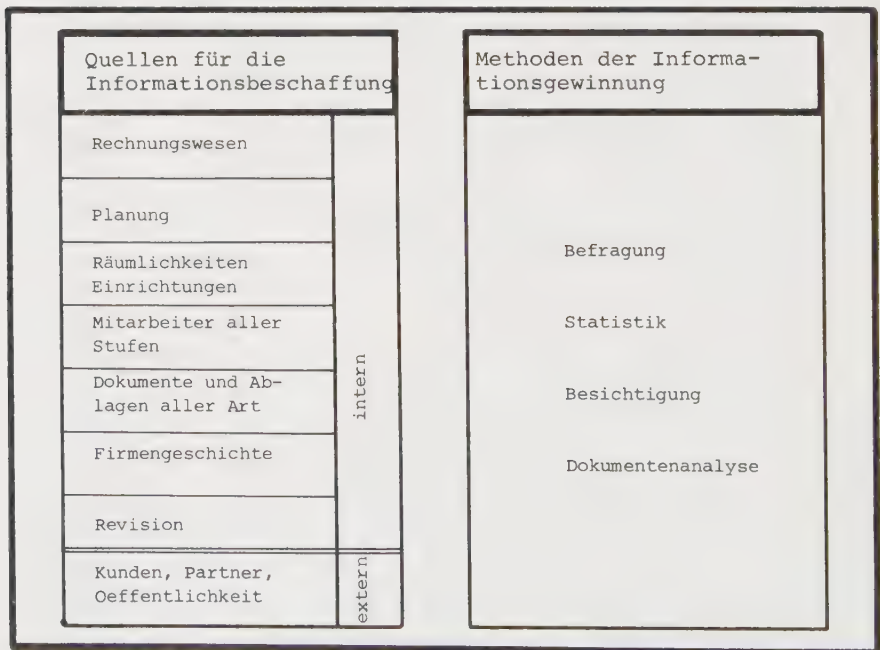


Abbildung 90: Quellen und Methoden der Informationsgewinnung

(1) Kilgus Ernst: Prospektivstudie, Band I, S. 45.

Bei der Informationsgewinnung sind zwei Gruppen zu unterscheiden. Die quantitativen und die nicht quantitativen Fakten. Eine nicht quantitative Information liegt vor, wenn sich der untersuchte Tatbestand nicht zahlenmässig angeben lässt.

Die wesentlichen quantitativen Daten lassen sich bei einem gut ausgebauten Rechnungs- und Kontrollsystem ohne grosse Mühe beschaffen (1). "Wesentlich schwieriger sind die nicht quantifizierbaren Informationen zu beschaffen, welche zum Treffen unternehmungspolitischer Entscheide auch inbezug auf das eigene Unternehmen notwendig sind. Es betrifft dies Informationen über die Qualität der Marktleistungen und des Leistungspotentials, über die Art der angewendeten Strategien und vorallem über den Zustand der Unternehmungsführung selbst. Auch wenn einzelne Informationen mit Hilfe quantitativer Indikatoren, ..., gestützt werden können, müssen sie zur Hauptsache aus verbalen Aussagen bestehen"(2).

231.2 Aufarbeiten

Zum Aufarbeiten gehören insbesondere das einheitliche Bewerten (inkl. Auflösung der stillen Reserven) der Bestände, das Festlegen der Umrechnungskurse und der kalkulatorischen Grössen. Auch das Abgrenzen der neutralen Posten, das Ausmerzen saisonaler Schwankungen sowie das Eliminieren der Geldwertveränderungen gehören in die erste Phase. Dieser Arbeitsgang beinhaltet auch das Nachführen und Kontrollieren aller Tabellen und Graphiken.

Eine "sehr geeignete Aufbereitung von Unternehmungsdaten liegt dann bereits vor, wenn ein ausgebautes Planungssystem besteht. Dies ist deshalb der Fall, weil einerseits Planung ohne Abstützung

(1) Vgl. Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung, Band 6, Bern und Stuttgart 1978, S. 57.

(2) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 57.

auf Vergangenheits- und Gegenwarts-Daten und ohne periodische Gegenüberstellung von geplantem Soll und tatsächlichem Ist kaum möglich ist, und weil andererseits die mittel- und langfristige Planung eine relativ hohe Verdichtung der Daten erfordert. In diesem Fall können die für die unternehmungspolitische Unternehmensanalyse benötigten Daten weitgehend dem Planungssystem entnommen werden, was nicht nur die Informationsbeschaffung für unternehmungspolitische Entscheide wesentlich erleichtert, sondern ein Element der systematischen Verknüpfung von Unternehmungspolitik, Planung und Disposition zu einem integrierten Führungssystem darstellt"(1).

231.3 Speichern

Anschliessend ist das Material zu "lagern". Dafür gibt es zahlreiche Möglichkeiten, von handgeschriebenen Tabellen, die in Ordnern klassiert werden bis zum computerunterstützten Informationssystem. Entscheidend ist nicht die Form der Speicherung, sondern die Möglichkeit, jederzeit über die notwendigen Informationen verfügen zu können, und zwar in der für die entsprechende Analyse geeigneten Form.

231.4 Informationsverzeichnis

Den Abschluss der ersten Phase bildet ein Informationsverzeichnis, das Auskunft gibt über Art und Umfang der im Unternehmen vorhandenen Informationen. Das Datum, die Erhebungsmethode sowie Hinweise über die Benutzungsberechtigung (Probleme des Datenmissbrauches) sind weitere Angaben, die in diesem Dokument enthalten sein müssen.

232 Phase 2

232.1 Auswählen

Aus dem in der Phase 1 gesammelten und aufbereiteten Material ist in einem zweiten Schritt das dem jeweiligen Analyseobjekt entsprechende Material auszuwählen.

(1) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 57.

Welche Informationen auszuwählen und weiterzubearbeiten sind, hängt davon ab, ob nur einzelne Objekte oder das Unternehmen als ganzes zum Gegenstand der Analyse erhoben wird (1). Die Abbildung 91 zeigt mögliche Elemente einer Unternehmensanalyse. Diese Aufzählung folgt aber weder einer Norm noch ist sie abschliessend. Sie soll lediglich verdeutlichen, dass der hier betrachtete Auswahlprozess nur dann befriedigend gelöst werden kann, wenn klar ist, was überhaupt untersucht werden soll.

Je nach Ziel und Höhe der einsetzbaren personellen und finanziellen Mittel, sind die untenstehenden Objekte weiter zu gliedern oder zu grösseren Einheiten zusammenzufassen.

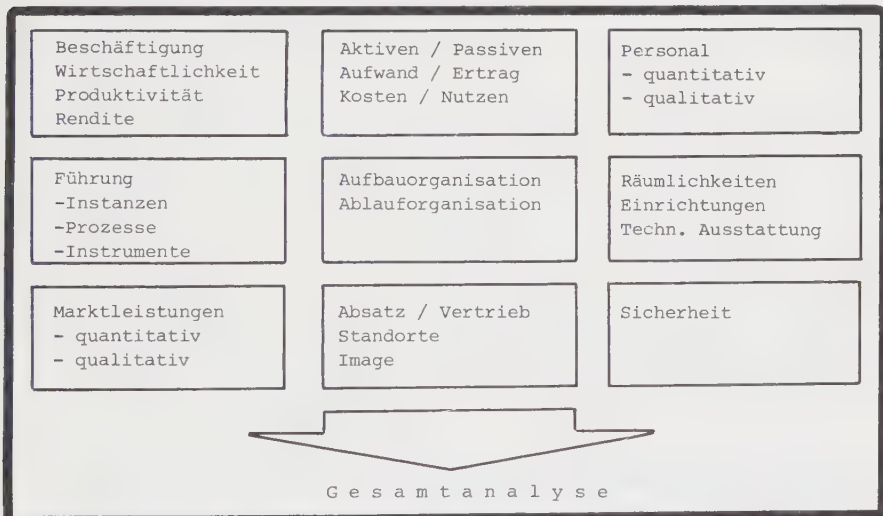


Abbildung 91: Mögliche Objekte einer Unternehmensanalyse

(1) Mit diesem Thema beschäftigt sich insbesondere die Literatur zur Unternehmensbewertung und zur Bewertung einzelner Unternehmungsteile. Vgl. z.B. Helbling Carl: Unternehmensbewertung und Steuern, Checkliste zur Beschaffung der Basisinformationen für eine Unternehmensbewertung, 3., neubearbeitete Auflage, Düsseldorf 1979, S. 457ff.

232.2 Ordnen und Bearbeiten

Dieser Informationsbedarfsanalyse schliesst sich ein Vergleich mit dem in der Phase 1 aufgestellten Verzeichnis an (Abbildung 92). Im Idealfall sind alle gewünschten Informationen im Unternehmen irgendwo griffbereit. In der Regel wird sich aber eine mehr oder weniger grosse Informationslücke zeigen. Diese gilt es im Zuge einer speziellen Beschaffungsrunde (Phase 2a) zu schliessen. Bevor aber aufwendige Erhebungen durchgeführt werden, ist immer wieder zu fragen, inwiefern der zusätzliche Informationsgewinn die entsprechenden Beschaffungskosten rechtfertigt.

Das Problem bei dieser Phase liegt darin, dass für die Informationsauswahl Kenntnisse notwendig sind, die erst nach dem Abschluss der Unternehmungsanalyse vorliegen. Sie hat ja bekanntlich die Aufgabe, die kritischen Erfolgsfaktoren offenzulegen und in ihrer Entwicklung zu verfolgen. Der relevante Informationsbedarf lässt sich somit erst angeben, wenn diese kritischen Faktoren bekannt sind. So wird eine Unternehmung, die erstmals eine umfassende Analyse vornimmt, ihre Untersuchungen möglichst breit anlegen, um sich mit fortschreitender Erkenntnis immer mehr auf die zentralen Kriterien zu konzentrieren.

Das Ende dieses Arbeitsschrittes bildet ein nach Analyseobjekten geordnetes Informationsverzeichnis:

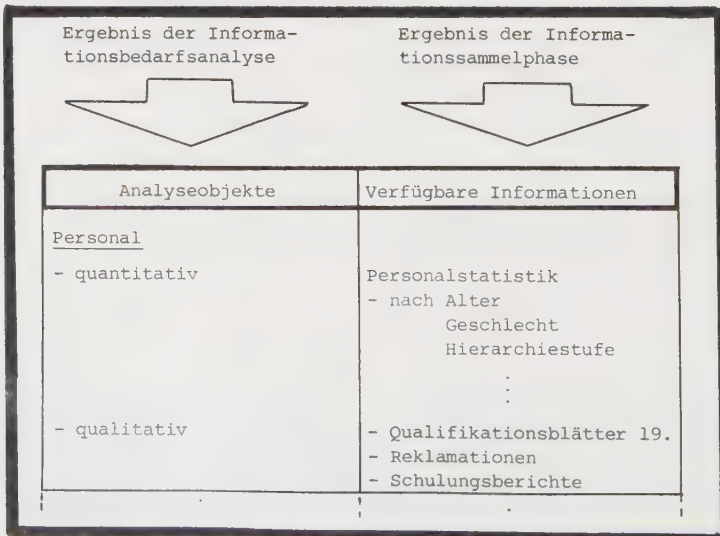


Abbildung 92: Verzeichnis der relevanten Analyseinformationen

233 Phase 3

233.1 Vergleichen

Die in den ersten beiden Phasen "möglichst wertungsfrei ermittelten Basis-Informationen müssen nun von der Führungsgruppe beurteilt werden; es geht also darum, den einzelnen ermittelten Tatbeständen Wertungen wie "gut" oder "schlecht" zuzuordnen"(1). Ulrich unterscheidet zwischen Messen und Beurteilen. "Unter "messen" versteht man im allgemeinen das Zuordnen von Zahlen (Messwerten) zu Eigenschaften eines Objektes. Es handelt sich dabei also um das Quantifizierungsproblem, (...). Die Messung in diesem Sinn ist bereits erfolgt, insoweit wir quantifizierbare Daten als Basis-Informationen verwenden. (...) Diese Messungen bilden eine gute Ausgangsbasis für eine Beurteilung, aber noch nicht selbst eine solche;(..)"(2).

"Beurteilen eines Ist-Zustandes bedeutet, dass man ihn mit andern tatsächlichen oder denkbaren Zuständen vergleicht"(3). Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Abbildung 93 gibt eine Uebersicht:

<u>1. Vergleichssubjekt</u> a) interne Vergleiche -mit internen Vergleichsmassstäben (Primärvergleiche) -mit externen Vergleichsmassstäben (Sekundärvergleiche) b) externe Vergleiche -über eine Betriebswirtschaft -über mehrere Betriebswirtschaften	Gefahr "Schlendrian mit Schlendrian zu vergleichen"(Schmalenbach). Dienen der Orientierung innerhalb der Gesamtwirtschaft oder Branche. Die Vergleichszahlen werden ausserhalb der Vergleichsbetriebe aufbereitet (Presse, Verbände, Behörden, Banken usw.).
<u>2. Vergleichsobjekte</u> a) Vergleich zwischen subordinierten Grössen (Strukturvergleiche)	Strukturvergleich bedeutet, eine Teilmasse an einer Gesamtmasse zu messen. -Aktiv-/Passiv-Strukturen -Aufwand/Ertrag-Strukturen

(1) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 62

(2) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 62

(3) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 62

b) Vergleiche zwischen koordinierten Zahlengrößen (Entwicklungsvergleich) c) Vergleiche zwischen korrelierten Zahlengrößen (Vergleiche über Abhängigkeiten)	Das Unterscheidungsmerkmal der verglichenen Größen ist lediglich die Zeit (Zeitvergleich) Zwischen den Vergleichsgrößen bestehen wechselseitige Beziehungen und Bedingtheiten.
3. <u>Vergleichsmassstäbe</u> a) Interne und externe Ist-Zahlenmassstäbe b) Interne und externe Soll-Zahlenmassstäbe (Soll-Ist-Vergleiche)	Der Ist-Größenvergleich führt zur Feststellung von Gleichartigkeiten bzw. Unterschieden. Beim Soll-Zahlenvergleich wird ein tatsächlicher Zustand einem gewünschten gegenübergestellt. Ein Vergleichspaar besteht aus einer Beziehungsziffer als Vergleichsobjekt und einer Bezugsziffer als Vergleichsmassstab (z.B. Kennzahlen). Für die unter 2. aufgeführten Vergleichsobjekte sind Vergleichsmassstab: -<u>Strukturvergleich</u> die Gesamtmasse -<u>Entwicklungsvergleich</u> i.d.R. die Grösse des vorangegangenen Zeitpunktes bzw. Zeitabschnittes -<u>Abhängigkeitsvergleich</u> die Konstante des Vergleichspaares bzw. die bedingende Grösse.
4. <u>Vergleichsverfahren</u> a) Deskriptive Vergleiche b) Deskriptiv innerbetriebliche Vergleiche c) Deskriptiv zwischenbetriebliche Vergleiche (Betriebsvergleiche)	Dienen lediglich der Feststellung und Messung der Unterschiede zwischen den Vergleichsobjekten (keine Forschung nach den Ursachen). Beinhalten die üblichen statistischen Aufzeichnungen eines Betriebes. Hierbei handelt es sich um einen deskriptiven innerbetrieblichen Vergleich mit ausserbetrieblichen Vergleichsmassstäben.

5. <u>Kausalvergleiche</u>	Der Kausalvergleich zielt auf die Erfassung der Ursachen ab, welche die beobachtete Erscheinung bedingt haben.
a) Innerbetriebliche Kausalvergleiche	Finden hauptsächlich bei Wirtschaftslichkeitsuntersuchungen Anwendung.
b) Zwischenbetriebliche Kausalvergleiche	Die Durchführung erfolgt durch Aussenstehende Experten für das Studium von Rationalisierungsmöglichkeiten.

Abbildung 93: Vergleichsarten (1)

Durch sinnvolles Anwenden und Kombinieren der aufgezählten Vergleichsarten lässt sich ein aussagekräftiges Bild über das untersuchte Unternehmen erstellen.

Für unternehmungspolitische Zwecke schlägt Ulrich (2) die folgenden drei Vergleiche vor:

- Zeitvergleich (3)
- Konkurrenzvergleich
- Soll-Ist-Vergleich.

"Alle drei Vergleiche weisen Vor- und Nachteile auf. So zeigt der Zeitvergleich Entwicklungslinien auf, bietet also mehr Informationen als eine blossе Zustandsaufnahme; andererseits besteht bekanntlich die Gefahr, dass man Schlechtes mit noch Schlechterem vergleicht und deshalb zu positiv beurteilt. Der Soll-Ist-Vergleich, der in der betriebswirtschaftlichen Literatur bevorzugt wird, ist in der Tat im Rahmen einer "Führung durch Zielsetzung" notwendig und aussagekräftig; jedoch besteht auch hier keine Gewähr, dass die Soll-Daten, in denen sich Absichten, Ziele und Pläne widerspiegeln, das Maximum des Wünschbaren und Realisierbaren darstellen. Der Konkurrenz-Vergleich endlich ermöglicht sie in einer Konkurrenz-

(1) Vgl. Viel Jakob: Betriebsanalyse, S. 35ff.

(2) Vgl. Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 61.

(3) Diese auf Schmalenbach zurückgehende Gliederung ist in der Literatur auf Kritik gestossen, denn auch Konkurrenzvergleiche können Zeitvergleiche sein. Vgl. dazu Viel Jakob: Betriebsanalyse, Fussnote 18, S. 38 sowie Latendorf Heinz: Grundfragen der Betriebsanalyse, Fussnote 3, S. 135.

wirtschaft überaus wichtige Beurteilung der eigenen Daten an denjenigen anderer Unternehmungen, leidet aber meist stark unter dem Mangel an Konkurrenz-Informationen und dem fehlenden Einblick in deren Abgrenzung und Aussagekraft" (1).

"Damit ist bereits gesagt, dass es keinen mängelfreien, objektiven Vergleichsmassstab gibt. Als Regel kann vielmehr gelten, dass man die mit den Basis-Informationen erfassten Tatbestände anhand mehrerer Vergleichsobjekte beurteilen sollte" (1).

Da der Soll-Ist-Vergleich zur periodischen Kontrolle gehört, bleiben nach Ulrich (2) für die Beurteilung der Ausgangslage noch der Zeitvergleich und der Konkurrenzvergleich.

233.2 Beurteilen

Das bis hieher beschriebene Vorgehen liefert für die Beurteilung des Unternehmens oder einzelner Teile davon wertvolle Informationen, und zwar in Form von Kennzahlen, Abweichungen, Veränderungsraten, Situationsberichten usw. Damit ist das Ziel der Unternehmungsanalyse aber noch nicht erreicht. Was fehlt, ist die eigentliche Qualifikation der festgestellten Tatbestände mittels einer einheitlichen Bewertungsskala, d.h. den einzelnen Gegebenheiten sind die Adjektive gut oder schlecht zuzuordnen.

Was die besonderen Probleme dieses Arbeitsschrittes und die Vorgehensweise betreffen, sei auf die Ausführungen von Ulrich verwiesen (3).

(1) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 62

(2) Vgl. Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 62

(3) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 51ff.

234 Phase 4

234.1 Darstellen*

Die in der Phase 3 erarbeiteten Urteile sind zusammenzufassen und übersichtlich darzustellen. Die Form des "Stärken-Schwächen-Profiles" vereinigt diese beiden Forderungen in idealer Weise:

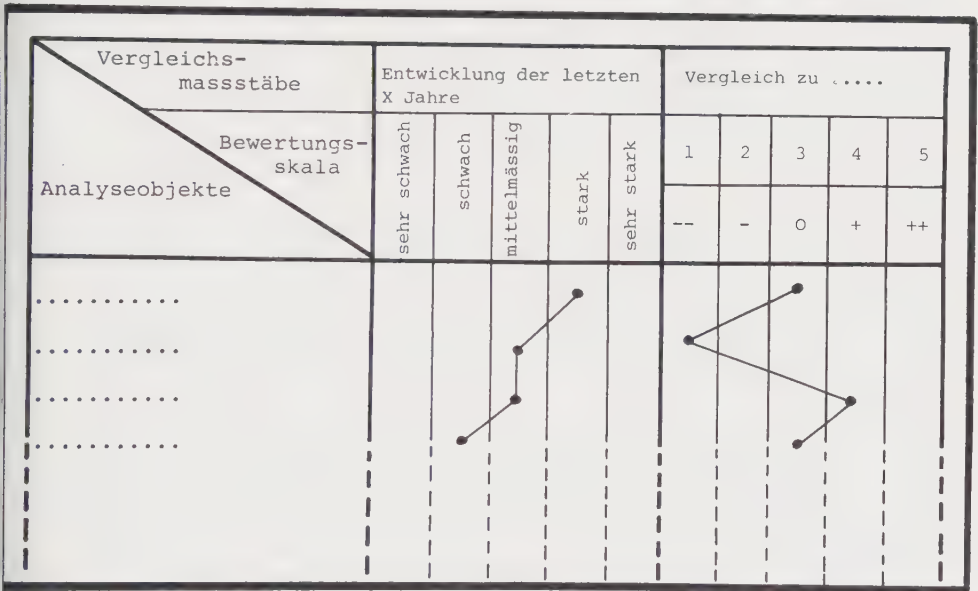


Abbildung 94: Stärken-Schwächen-Profil

Diese matrixförmige Darstellung enthält zeilenweise die Analyseobjekte, also sämtliche im Rahmen der Unternehmungsanalyse untersuchten Elemente. Die Spalten zeigen die jeweilige Qualifikation (1) und zwar gegliedert nach den verwendeten Vergleichsmassstäben. Da es logisch unmöglich ist, einen Tatbestand "an sich" zu beurteilen, ist eine klare Offenlegung der entsprechenden Bezugsgrössen von zentraler Bedeutung(2).

- (1) Welche Art der Skalierung (verbale Umschreibung, Zahlenwerte, Symbole) verwendet wird ist unwichtig. Entscheidend ist nur, dass alle am Beurteilungsprozess beteiligten Personen die Skala gleichermassen interpretieren. Vgl. Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 63.
- (2) Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 63.

234.2 Kommentieren

Um Fehlinterpretationen der präsentierten Ergebnisse auszuschliessen, muss dem Dokument "Stärken-Schwächen-Profil" noch ein Kommentar folgen. Ein solcher Bericht sollte überblicksmässig Auskunft geben, wie die Beurteilung im einzelnen zustande kam. Die getroffenen Annahmen (z.B. die Wertvorstellungen), der Kreis der Beteiligten und deren Beitrag zum Ergebnis, Angaben über Ausnahmesituationen (z.B. erlittener Grossbrand) usw., gehören zum Inhalt eines solchen Erläuterungsberichtes.

235 Phase 5 Verwerten

Die vorangegangene Phase 4 bildet den Abschluss der Unternehmensanalyse. Das Stärken-Schwächen-Profil liefert in konzentrierter Form die gewünschten Informationen, nämlich die kritischen Erfolgsfaktoren und deren Beurteilung, bezogen auf einen bestimmten Zeitpunkt.

Aber all das Erarbeitete bleibt lediglich Papier, wenn es nicht gelingt, mit den gewonnenen Erkenntnissen das künftige Verhalten der Entscheidungsträger zu beeinflussen. Als Lösung für dieses Problem bietet sich die Institutionalisierung eines umfassenden Planungs- und Budgetierungssystems an, bei welchem die Unternehmensanalyse einen integrierten Bestandteil bildet (1).

Als Vorarbeit für eine spätere Unternehmensplanung empfiehlt es sich, anschliessend an die Analyse noch ein zukunftsorientiertes Dokument zu erstellen (vgl. Abbildung 95, S. 127).

Auf die linke Seite des Formulars sind die Analyseobjekte aus dem Stärken-Schwächen-Profil zu übertragen. Sodann ist zu überlegen, welche möglichen Auswirkungen die erfassten Tatbestände für das Unternehmen haben könnten, und zwar auf der Grundlage unveränderter Grundbedingungen. So ist die Aussage, dass infolge des guten

(1) Vgl. hierzu den Teil III der vorliegenden Arbeit:
Leitbild, Zielsystem, Massnahmen- und Mittelplanung, S. 166ff.

STÄRKEN / SCHWÄCHEN	TENDENZIELLE AUSWIRKUNGEN
Fehlende Personalschulung	-Mangelhafte Kundenberatung -Gefahr der Fehlinformation -Abwanderung der anspruchsvolleren Kundschaft -Schwierigkeiten bei der Verwirklichung neuer Ideen (z.B. cross-selling)
Sehr guter Standort der Zweigstelle X	-Zunehmende Kundenfrequenzen -Wartezeiten am Schalter -Gefahr, dass die Kunden nicht mehr beraten, sondern lediglich "abgefertigt" werden.

Abbildung 95: Formular Tendenzielle Auswirkungen bei den einzelnen Stärken und Schwächen

Standortes der Zweigstelle X mit zunehmenden Kundenfrequenzen gerechnet werden darf, nur unter der Voraussetzung zulässig, die Konkurrenz eröffne am gleichen Ort nicht auch eine Zweiganstalt. Andererseits können die Kundenzahlen aber trotz eines guten Standortes abnehmen, wenn infolge veränderter Wirtschaftsbedingungen die Nachfrage nach Bankleistungen zurückgeht.

Dieses Beispiel zeigt die Problematik deutlich. So soll nochmals ausdrücklich gesagt sein, dass es sich bei diesem Dokument um ein Hilfspapier, sozusagen um eine Gedächtnisstütze für die eigentliche Unternehmungsplanung, handelt. Daher ist es auch nicht angebracht, für diese Arbeit den Begriff Prognose zu verwenden. Es liegt ja jederzeit im Entscheidungsbereich des Unternehmens, eine Situation zu ändern (z.B. eine Personalschulung einzurichten). Prognostizieren kann man aber nur Faktoren, die ausserhalb des Einflussbereiches des Prognostikers liegen.

236 Formularsatz Betriebsanalyse

Mit Hilfe der beiden Formulare Betriebsanalyse A und B lässt sich die praktische Analysearbeit formalisieren und auf engem Raum zusammenfassen. Durch ein konsequentes Ausfüllen der Vordrucke werden die einzelnen Stationen der Urteilsbildung schriftlich festgehalten, was mithilft, Interpretationsschwierigkeiten und Missverständnisse zu vermeiden.

236.1 Formular A

Auf dem Formular A gilt es, in einem ersten Schritt Tatsachen möglichst objektiv festzuhalten. Oben rechts wird das zu untersuchende Element eingesetzt (z.B. Rentabilität) (1). In der ersten Spalte kann das oben festgelegte Untersuchungselement noch weiter gegliedert werden (z.B. Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite). Die zweite Spalte gibt Auskunft über die Quellen und die Art der Berechnungen (z.B. Formeln, Postenstatistiken, interne Erfolgsrechnung bzw. Bilanz usw.) (2). Die dritte Spalte zeigt die erarbeiteten Ergebnisse (z.B. Eigenkapitalrendite x %).

236.2 Formular B

Nach der reinen Tatsachenerfassung im Formular A führt der zweite Schritt zur Urteilsbildung. Ein Urteil fällen bedeutet ja bekanntlich, festgestellte Tatbestände an irgendeinem Massstab zu messen. Auf die verschiedenen Möglichkeiten und die dabei auftretenden Probleme wurde bei der Beschreibung des Analyseprozesses eingegangen. Die vierte Spalte muss somit Hinweise enthalten, woran die Ergebnisse aus der dritten Spalte des Formulars A gemessen werden (z.B. Rendite Vorjahr, Zielvorgaben, Bankgruppenergebnisse, Konkurrenzahlen usw.).

(1) Vgl. Abbildung 91. Die hauptsächlichsten Elemente der Untersuchungsanalyse, S. 119.

(2) Die Grundlage hierzu bildet das in der Phase 2 erarbeitete Informationsverzeichnis, vgl. Abbildung 92, S. 120.

<u>BETRIEBSANALYSE</u>		A	<u>Analyseobjekt:</u>
<u>Beurteilungskriterium</u> (1)	<u>Verarbeitetes Material, Formeln, Analysemethoden</u> (2)	<u>Ergebnisse</u> (3)	
<u>Bemerkungen</u>			
<u>Datum</u>			<u>Visum</u>

BETRIEBSANALYSE B Analyseobjekt:			
Beurteilungsmassstab Diagnose (*) Beeinflussbarkeit (6)	(4) (5)		
Gesamturteil betreffend Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend	
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	Gesamturteil betreffend
Gesamturteil betreffend		Gesamturteil betreffend	

Die Rubrik Diagnose in der Spalte (5) enthält die eigentliche Qualifikation des untersuchten Tatbestandes mit einem entsprechenden, kurzen Erläuterungskommentar.

Wichtig ist auch die Beurteilung, in welcher Zeit der analysierte Umstand durch Massnahmen verändert werden kann. Ein negativer Befund, der sich nur langfristig beeinflussen lässt, wiegt für ein Unternehmen schwerer als ein schlechtes Ergebnis, das sich, sobald es einmal bekannt ist, auch wieder rasch korrigieren lässt. Daher ist in der letzten Kolonne die Beeinflussbarkeit des betreffenden Faktors anzugeben.

Abschliessend ist die verbal formulierte Diagnose in ein Gesamturteil für das Analyseobjekt zu bringen. Als Hilfe dient das Bewertungsschema rechts unten, mit der Möglichkeit, Bewertungen inbezug auf drei verschiedene Massstäbe einzutragen. Der Zusammenschau aller Analyseblätter B ergibt dann das Stärken-Schwächen-Profil der Gesamtunternehmung.

24 Bankbetriebsanalyse im speziellen

241 Der Grundsatz der zukunftsorientierten Disaggregation

Bei der Untersuchung der wirtschaftlichen Lage einer Bank stehen die Bereiche Rentabilität, Liquidität sowie Sicherheit im Mittelpunkt des Interesses. Nur dann, wenn es einem Kreditinstitut gelingt, in diesen drei Bereichen zufriedenstellende Resultate zu erzielen, ist der Weiterbestand der betreffenden Bank gesichert.

Im Rahmen der Bankbetriebsanalyse gilt es nun, die Erfolgsfaktoren in bezug auf diese drei Gesichtspunkte, die ihrerseits zu einem gewissen Grade in konkurrierender Beziehung stehen, zu untersuchen. Hierzu ist der Bankbetrieb in einzelne Analysebereiche zu gliedern, und zwar nach Massgabe ihres Einflusses auf das magische Dreieck "Rentabilität-Sicherheit-Liquidität". Entscheidend ist, dass die Disaggregation so vorgenommen wird, dass eine am Ende der analysierten Kausalkette getroffene Massnahme zielkonform auf die aggregierten Werte (Rendite, Liquidität, Sicherheit) wirkt.

242 Die bankbetrieblichen Analysebereiche

Im wesentlichen lassen sich folgende drei Analysebereiche unterscheiden: (1)

- Gesamtführungsbereich
- Geschäftsbereich
- technisch-organisatorischer Bereich

(1) Vgl. Kilgus Ernst: Prospektivstudie, Band I, Abbildung 4, S. 46.

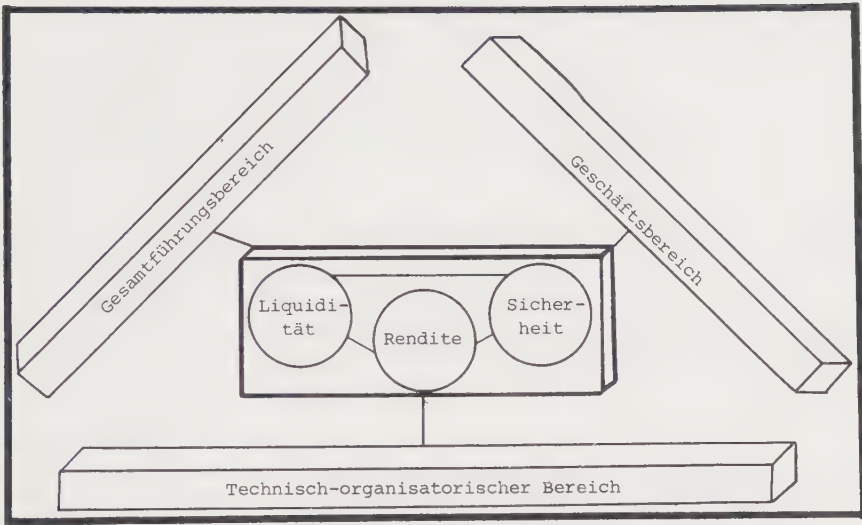


Abbildung 96: Das magische Dreieck der Bankpolitik und die bankbetrieblichen Analysebereiche.

Diese drei Teile sind aber immer noch zu komplex, als dass man sie als Ganzes analysieren könnte. Somit drängt sich eine weitere Gliederung in Teilkomponenten auf.

242.1 Gesamtführungsbereich

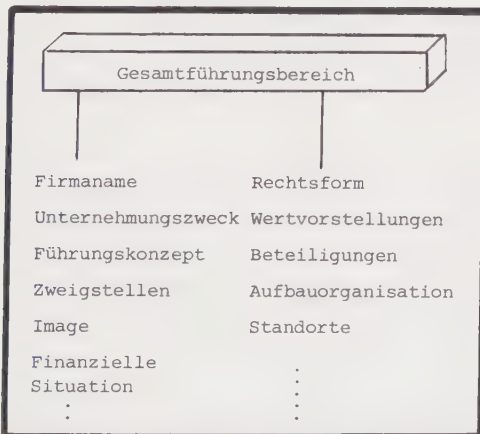


Abbildung 97: Der Gesamtführungsbereich und seine wichtigsten Teilkomponenten.

Die einzelnen Teile des Gesamtführungsbereiches kann man als die konstitutiven Elemente der Bank bezeichnen. Sie sind wohl planbar, d.h. veränderbar, geben aber gesamthaft gesehen der einzelnen Bank ihr individuelles Gepräge, das sich nur langfristig anpassen lässt.

Entsprechend dem Analysezweck, sind die einzelnen Komponenten weiter aufzuteilen. So verlangt das Untersuchungsobjekt "Finanzielle Situation" eine Aufgliederung der Bilanz-, Erfolgs- und Kostenrechnung in aussagefähige Komponenten (1).

242.2 Geschäftsbereich

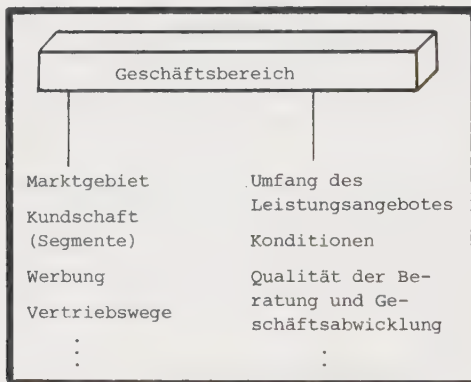


Abbildung 98: Der Geschäftsbereich und seine wichtigsten Teilkomponenten

Gegenstand der Untersuchungen im Geschäftsbereich sind die Marktleistungen, die Marktpartner und das eigene Verhalten am Markt. Bei Banken mit einem Filialnetz ist die Analyse getrennt nach Hauptsitz, Filialen oder Filialgruppen vorzunehmen.

242.3 Technisch-organisatorischer Bereich

Der dritte Teil, er wird oftmals auch Logistik genannt, beinhaltet die die beiden anderen Bereiche unterstützenden Elemente.

(1) Vgl. Abschnitt 243: Das Rechnungswesen als Hauptinstrument der Bankbetriebsanalyse, S. 135.

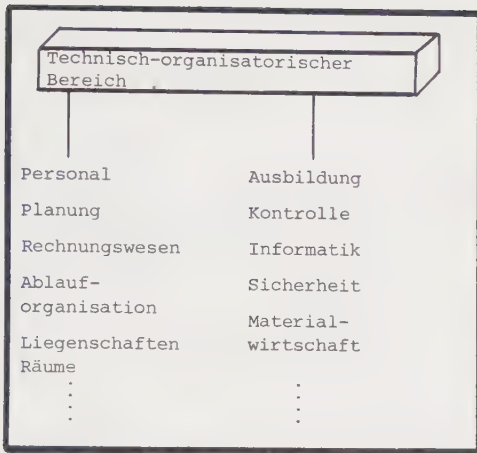


Abbildung 99: Der technisch-organisatorische Bereich und seine wichtigsten Teilkomponenten

243 Das Rechnungswesen als Hauptinstrument der Bankbetriebsanalyse

Führt man sich die aufgezählten Analysekomponenten in ihrer Komplexität vor Augen, so zeigt sich die immense Bedeutung, das betriebliche Geschehen mittels eines umfassenden Systemes "Rechnungswesen" weitgehendst zu erfassen. "Von System muss deshalb gesprochen werden, weil die klassische Bankbuchhaltung durch weitere Elemente der Rechnungsführung zu ergänzen ist, insbesondere die Planungsrechnung, die Kosten/Nutzenrechnung und die darauf aufbauende Stückkosten-, Konten- und Kundenkalkulation"(1). Die Analyse des Rechnungswesens im Rahmen des technisch-organisatorischen Bereiches hat denn auch die wichtige Aufgabe, festzustellen, inwieweit es in der Lage ist, die geforderten Informationen für die Betriebsanalyse bereitzustellen. Gelingt es, diese zahlenmässige Projektion des betrieblichen Geschehens zu verwirklichen, so lässt sich die Betriebsanalyse weitgehend mit Hilfe von Kennzahlen durchführen. Ihre Bedeutung liegt in ihrem hohen Informationsgrad und der Möglichkeit, in kurzer Zeit eine Beurteilung vorzunehmen.

(1) Kilgus Ernst: Aspekte der Filialführung von Banken, in: Wirtschaft und Recht, Sonderheft, Schweizer Banken im Spiegel von Wirtschaft und Politik, Heft 2, 1978, S. 218.

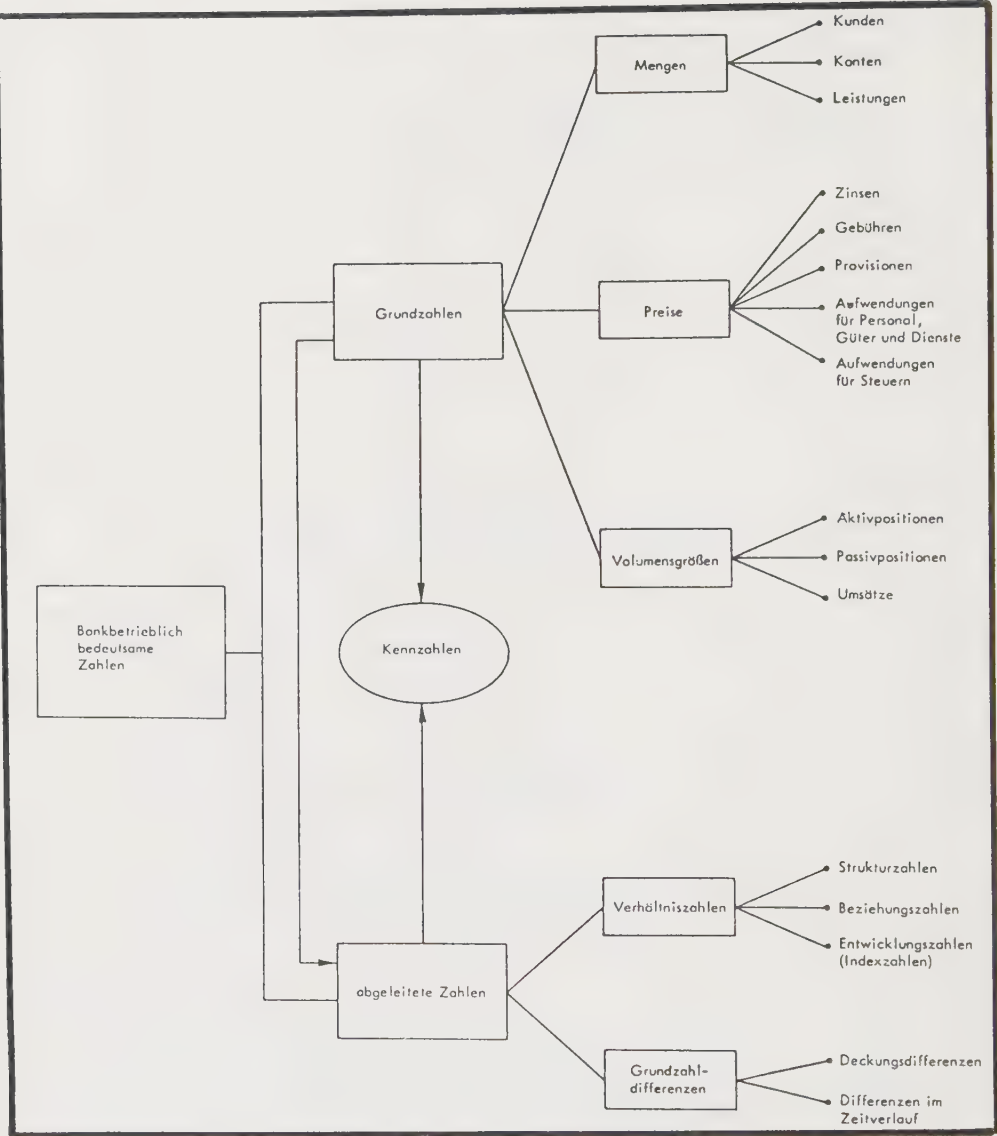


Abbildung 100: Systematik der zahlenmässigen Darstellung eines Bankbetriebes (1)

- (1) Gierszewski L./ Wanninger H.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Führungsinformationen für Banken, in: vbo-information, 2/1978, Blatt 2.

Einen umfassenden Ueberblick über die Gewinnung bankbetrieblicher Kennzahlen gibt: Hartmann Bernhard: Bankbetriebsanalyse, Freiburg i/Br. 1962. Vgl. auch: Fischer Otfried: Bankbilanzanalyse, Meisenheim/Glan, 1956 und Kaeser Walter: Controlling im Bankbetrieb, Diss. in Vorbereitung.

3 Umweltanalyse und -prognose

31 Begriff, Ziel und Wesen der Umweltanalyse und -prognose

Als zur Umwelt gehörende Faktoren sind alle jene Tatbestände zu zählen, die von aussen den geschäftspolitischen Handlungsspielraum des Unternehmens beschränken und vom einzelnen Betroffenen nicht beeinflusst werden können (vgl. Abbildung 85, S. 109).

Ziel der Umweltanalyse und -prognose ist es, diese endogenen Kräfte in ihrer Struktur und Intensität zu erkennen und deren zukünftige Entwicklung abzuschätzen.

Ist es bei der Unternehmungsanalyse noch möglich, mit relativ sicheren Tatbeständen zu arbeiten (1), so handelt es sich beim Erkennen und Beurteilen der Umwelt um ein ausgesprochen schlecht strukturiertes Problem, für dessen Lösung es keine allgemein gültigen Lösungsalgorithmen gibt. Auch hier gilt der Grundsatz, dass sich die Unternehmungsleitung an die entscheidenden Faktoren heranarbeiten muss. Das zwingt die Führungskräfte, sich systematisch mit der betrieblichen Umwelt auseinanderzusetzen und durch frühzeitiges Erkennen neuer Trends dafür zu sorgen, dass das Unternehmen aktiv agieren kann und nicht nur zur blossen Reaktion gezwungen wird.

32 Der Prozess der Umweltanalyse und -prognose

Entsprechend dem Prozess der Unternehmungsanalyse lässt sich auch die Umweltanalyse und -prognose in Teilschritte zerlegen und in eine logische Abfolge bringen (vgl. Abbildung 109, S. 138). Um Wiederholungen zu vermeiden, werden bei der Diskussion der Umweltanalyse und -prognose nur noch die für diesen Prozess spezifischen Fragen behandelt, denn vieles, was für die Unternehmungsanalyse gilt, lässt sich sinngemäss auch auf die Umweltbetrachtung übertragen.

(1) Vgl. Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, S. 64.

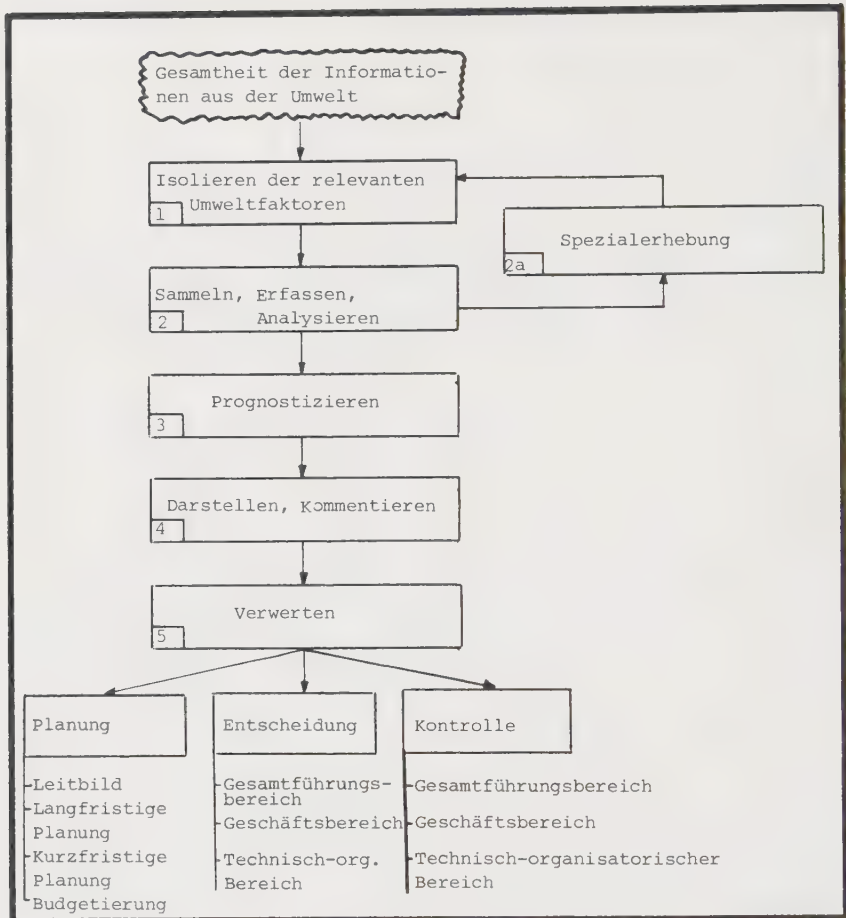


Abbildung 101: Der Prozess der Umweltanalyse und -prognose

321 Phase 1

321.1 Isolieren der relevanten Umweltfaktoren

Keine Unternehmung ist in der Lage, systematisch alle variablen Faktoren der Umwelt ständig zu erfassen und zu speichern, und zwar wegen der hohen Kosten und der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Planer (1). Betriebswirtschaftlich

(1) Vgl. Hinterhuber Hans: Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York, 1977, S. 40.

Vgl. Hill Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmensplanung, in: Die Unternehmung, Nr. 4, 1977, S. 291.

betrachtet, sind "nur" die für einen konkreten Betrieb bedeutsamen, die sogenannten Bestimmungsfaktoren zu diagnostizieren. Gesucht sind somit die kritischen Umweltfaktoren, also diejenigen bankbetrieblichen Grössen, die das Unternehmen unmittelbar beeinflussen (1).

Das Problem besteht nun darin, die dynamischen Umweltveränderungen mit den Arbeitsgebieten des untersuchten Unternehmens in Beziehung zu bringen. Hinterhuber schlägt vor, von der allgemeinen Umwelt auszugehen und über eine Branchenanalyse zum eigenen Unternehmen vorzudringen (2). Abbildung 102 Seite 140 zeigt den Zusammenhang bezogen auf den Bankbereich.

Ausgangspunkt für die logisch-deduktive Bestimmung der Relevanz von Umweltdaten und -tendenzen bilden die bankbetrieblichen Analysebereiche, wie sie im Stärken-Schwächen-Profil festgehalten wurden. Davon ausgehend, ist zu fragen, welche Umweltfaktoren in welcher Intensität den Handlungsspielraum der Unternehmungsleitung einschränken.

Das Material für eine solche Abhängigkeitsanalyse ist der volkswirtschaftlichen Spezialliteratur zu entnehmen. Diese beschäftigt sich intensiv mit den funktionalen Zusammenhängen im mikro- und makroökonomischen Bereich (z.B. Verhalten der Sparer in Zeiten steigender Inflationsraten oder Steuersätze, Determinanten des individuellen Arbeitsangebotes usw.). Obwohl die volkswirtschaftlichen Forschungen keine allgemeingültigen Resultate liefern, die unbesehen in der betriebswirtschaftlichen Planung verwendet werden könnten, enthalten die diesen Untersuchungen zugrunde liegenden Hypothesen wichtige Anhaltspunkte über mögliche Einflüsse und Abhängigkeiten. Bei der Umweltanalyse geht es ja nicht in erster Linie darum, exakte Ergebnisse vorzulegen, sondern der Hauptnutzen

(1) Vgl. Kilgus Ernst: Prospektivstudie Band I, S. 33.

(2) Vgl. Hinterhuber Hans: Strategische Unternehmungsführung, S. 41.

liegt darin, die Entscheidungsträger auf die Gegebenheiten in der betrieblichen Umwelt aufmerksam zu machen.

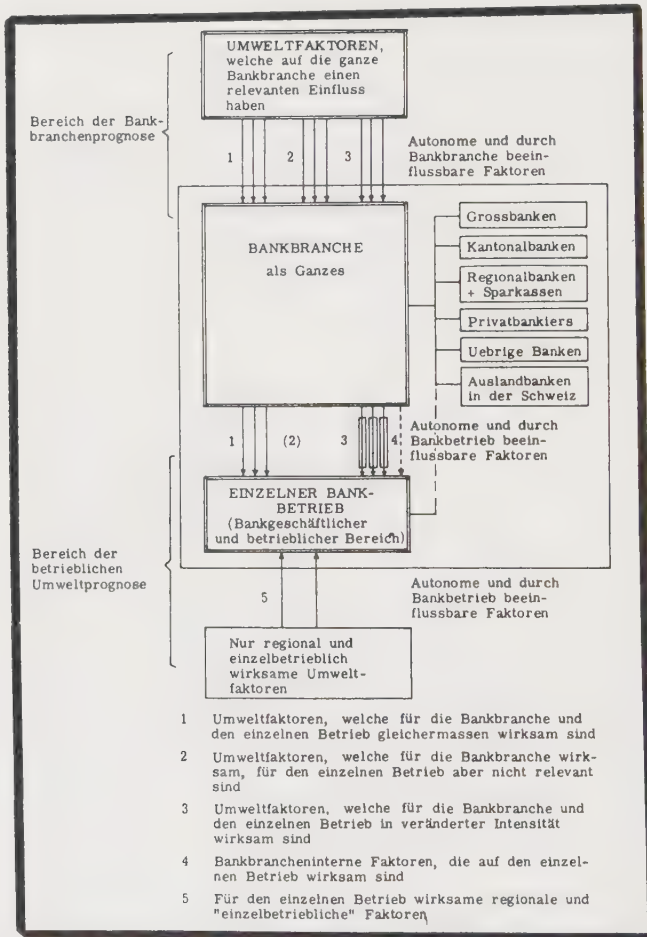


Abbildung 102: Zusammenhang von Bankbranchenprognose und betrieblicher Umweltprognose (1).

(1) Kilgus Ernst: Prospektivstudie, Band I, S. 44.

321.2 Umweltfaktorenkatalog

Den Abschluss der ersten Phase bildet ein Verzeichnis, das über die wichtigste Kausalstruktur und Einflussstärken der einzelnen Faktoren Auskunft gibt:

Bankbetriebliche Analysebereiche	Relevante Umweltfaktoren	Wirkungs- intensität 1 = schwach 2 = neutral 3 = stark	Wirkungs- horizont 1 = bis 1 Jahr 2 = 1 bis 3 Jahre 3 = über 3 Jahre

Abbildung 103: Schema Umweltfaktorenkatalog

Neben der Kenntnis der relevanten Einflussfaktoren sind vor allem deren Wirkungsintensität und Wirkungshorizont wichtig. Ersteres sagt etwas über die Sensitivität des Faktors aus, d.h. wie stark eine Änderung auf den einzelnen Betrieb einwirkt. Letzteres informiert über eventuelle Wirkungsverzögerungen (time lag). Konkrete Angaben werden jedoch erst nach Abschluss der Phase 2 (Analysieren) verfügbar (vgl. Abschnitt 322.2).

322 Phase 2

322.1 Sammeln und Erfassen

Nachdem die bedeutungsvollen Faktoren bestimmt sind, gilt es, möglichst viel Material darüber zu sammeln. Als Quellen kommen z.T. dieselben wissenschaftlichen Publikationen in Frage, die schon zur Auswahl der Faktoren herangezogen wurden.

Ausserdem steht in Publikationen zahlreicher Institutionen (verschiedene Bundesämter, kantonale und lokale statistische Aemter, Schweizerische Nationalbank, Geschäftsbanken, Verbände, Hochschulinstitute usw.) viel Material zur Verfügung, welches systematisch inbezug auf die interessierenden Fragestellungen auszuwerten ist.

Als Ergänzung zum Umweltfaktorenkatalog ist wiederum ein Verzeichnis über die Analyseinformationen zu erstellen:

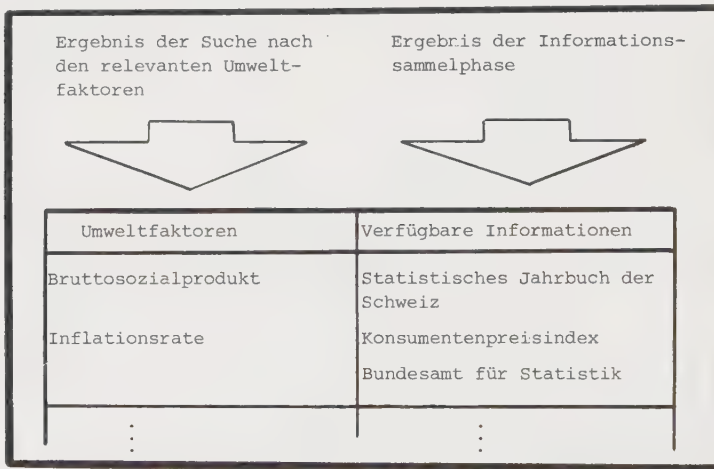


Abbildung 104: Verzeichnis der Umweltinformationen

322.2 Analysieren

Das Ziel besteht darin, festzustellen, inwiefern sich die Resultate der Betriebsanalyse durch Veränderungen in der Umwelt erklären lassen (1).

(1) Unter dem Begriff Cross Impact Analyse bzw. Interdependenzanalyse werden die Wechselbeziehungen zwischen Umweltentwicklungen und ihren Auswirkungen auf die Unternehmungen untersucht. Vgl. hiezu Welter Klaus: Cross Impact Analyse als Instrument der Unternehmungsplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 29. Jg., 1977, S. 557ff.

Dieser Arbeitsschritt setzt ein sehr hohes Mass an kritischer Urteilsfähigkeit voraus, denn es liegt nahe, die schlechten Ergebnisse möglichst weit mit den unbeeinflussbaren Entwicklungen der Umwelt zu begründen, die guten Resultate jedoch auf das : eigene geschickte Verhalten zurückzuführen. Dieser Gefahr ist mit geeigneten Mitteln (Diskussion, Mehrfachbewertung, Beizug von Experten usw.) zu begegnen. Je seriöser die Analyse durchgeführt wird, desto besser kann eine Unternehmung ihre beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Bereiche auseinanderhalten.

Liefert die Verarbeitung des Sekundärmateriales nicht die gewünschten Aufschlüsse, steht die Möglichkeit offen, mittels eigener Untersuchungen die spezifischen Informationen zu beschaffen. Doch vorgängig ist auch hier abzuklären, ob der zusätzliche Nutzen die vermehrten Kosten rechtfertigt.

323 Phase 3

323.1 Prognostizieren

Die Entwicklung der in den beiden vorausgegangenen Phasen analysierten, unternehmensbezogenen Umwelt ist nach Möglichkeit zu prognostizieren.

Das Problem der Wirtschaftsprognosen ist ein vieldiskutiertes Thema, das immer wieder zu heftigen Auseinandersetzungen Anlass gibt. So stehen Kritiker, die den Prognosen jedwelchen Nutzen absprechen, Befürwortern gegenüber, welche in den Zukunftsbetrachtungen eine wichtige Grundlage für das eigene konkrete Verhalten sehen. Bei dieser Kontroverse beruht vieles auf Missverständnissen und falschen Erwartungen (1). Entscheidend ist beim Interpretieren der Ergebnisse, die jeweiligen Prämissen gebührend mitzuberücksichtigen und keine Aussagen isoliert, d.h. aus dem Zusammenhang gerissen, zu verwenden. Auf einen pessimistischen Presseartikel (2) über die Tauglichkeit von Prognosen, entgegnet Kneschaurek, dass "die Aufgabe

-
- (1) Vgl. Kneschaurek Francesco: Wirtschaftsprognosen in der Schweiz und ihre Anwendung in der Unternehmungs- und Wirtschaftspolitik, in: Borschberg Edwin (Hrsg.), Unternehmungswachstum im kühleren Wirtschaftsklima, Bern 1977, S. 133ff.
(2) Vgl. Koch Fridolin: Das Prognose-Handwerk wird immer schwieriger, in: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 41, 9. Oktober 1980.

einer langfristigen Perspektive gar nicht in einer "Prognose" im herkömmlichen (...) Sinn liegen kann, sondern in der gedanklichen Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten, vorallem mit Blick auf ihre wirtschaftlichen Konsequenzen, d.h. auf Probleme und Gefahren, die mit ihnen verbunden sind, aber auch die Chancen, die sie den Menschen im Rahmen ihres eigenen unternehmungs- und wirtschaftspolitischen Handlungsspielraumes bieten"(1). In diesem Sinne gesehen, ist es für eine Unternehmung selbstverständlich, sich intensiv mit allen möglichen zukünftigen Entwicklungen auseinanderzusetzen.

323.2 Wahl der Prognosemethode

Im Bestreben, zukünftige Ereignisse rascher zu erkennen, wurden im Laufe der Zeit verschiedene Methoden entwickelt. Abb. 105 gibt einen Ueberblick:

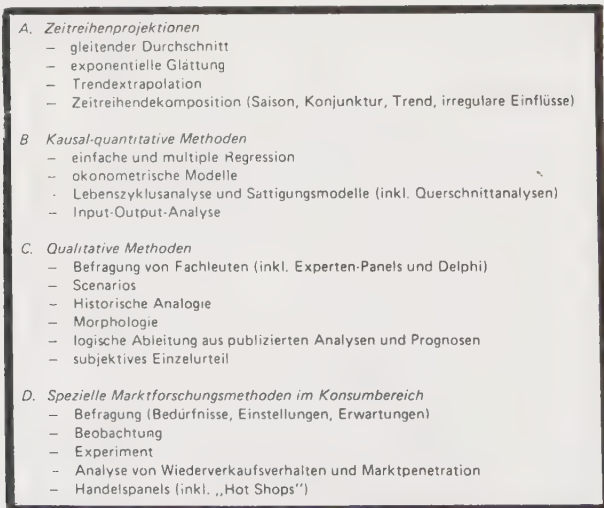
- 
- A. *Zeitreihenprojektionen*
 - gleitender Durchschnitt
 - exponentielle Glättung
 - Trendextrapolation
 - Zeitreihendekomposition (Saison, Konjunktur, Trend, irregulare Einflüsse)
 - B. *Kausal-quantitative Methoden*
 - einfache und multiple Regression
 - ökonomische Modelle
 - Lebenszyklusanalyse und Sättigungsmodelle (inkl. Querschnittanalysen)
 - Input-Output-Analyse
 - C. *Qualitative Methoden*
 - Befragung von Fachleuten (inkl. Experten-Panels und Delphi)
 - Scenarios
 - Historische Analogie
 - Morphologie
 - logische Ableitung aus publizierten Analysen und Prognosen
 - subjektives Einzelurteil
 - D. *Spezielle Marktforschungsmethoden im Konsumbereich*
 - Befragung (Bedürfnisse, Einstellungen, Erwartungen)
 - Beobachtung
 - Experiment
 - Analyse von Wiederverkaufverhalten und Marktpenetration
 - Handelspanels (inkl. „Hot Shops“)

Abbildung 105: Prognosemethoden (2).

-
- (1) Kneschaurek Francesco: Der ewige Krieg gegen Prognostiker, die keine sind, in: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 43, 23. Oktober 1980, S. 7.
- (2) Hill Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, S. 296.

Die nicht-kausalen Zeitreihenextrapolationen prognostizieren die Entwicklung einer Grösse unter der Annahme gleichbleibender Einflussfaktoren. Sie sind daher nur begrenzt anwendbar. In der Gruppe der kausal-quantitativen Methoden sind Regressionsanalyse und ökonometrische Verfahren ebenfalls nur soweit brauchbar, als Prognosen der unabhängigen zur Berechnung der abhängigen Variablen verfügbar sind. Zudem ist die Fähigkeit dieser Methoden zum Aufzeigen kurzfristig eintretender Ereignisse und Wendepunkte nur begrenzt geeignet. Deswegen haben denn auch in der Praxis die qualitativen Methoden eine starke Verbreitung gefunden. Die speziellen Marktforschungsmethoden werden vor allem dort eingesetzt, wo es um die Bestimmung der Absatzziele und um die Planung bestimmter Marketingaktivitäten, besonders im Bereich der Produkteinführung und Werbung, geht (1).

Welche Methode vorzuziehen ist, lässt sich nicht generell sagen, sondern hängt vom Zweck und den verfügbaren Mitteln (Zeit, Geld, know-how) ab. Für weitere Details sei auf die umfangreiche Spezialliteratur zum Thema Prognosetechniken verwiesen.

324 Phase 4

324.1 Darstellen

Die erarbeiteten Prognosemethoden sind abschliessend zusammenzufassen und in geeigneter Form (Tabellen, Graphiken, Kurzberichten) zu präsentieren (vgl. auch Formularsatz Umweltanalyse und -prognose, Abschnitt 326).

324.2 Kommentieren

Wie bei der Betriebsanalyse, bedürfen auch die Ergebnisse im Umweltbereich eines Kommentars. Insbesondere sind auf die zugrunde liegenden Prämissen, die verwendeten Quellen und die hervorstechendsten Aussagen, aufmerksam zu machen.

(1) Vgl. Hill Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, S. 296f.

325 Phase 5 Verwerten

In Analogie zur Verwertung der betriebsanalytischen Ergebnisse, müssen auch die Resultate aus der Umweltanalyse und -prognose in ein institutionalisiertes Planungs- und Budgetierungssystem einfließen. Diesen Einbau sieht Hill als ein subjektiv-heuristisches Vorgehen in einem iterativen Prozess:

- Man geht aus von bisherigen Ergebnissen und jüngsten Ergebnisschätzungen.
- Die positive/negative Wirkung der prognostizierten Umweltfaktoren (einzeln und kumulativ) wird subjektiv geschätzt.
- Es wird abgeschätzt, welche Ziele bei gleichbleibendem Verhalten erreicht werden können.
- Wird das Zielniveau als unbefriedigend angesehen, werden Massnahmen zu seiner Verbesserung gesucht, wobei wieder auf die Planungsmassnahmen zurückzugehen ist.
- Der Prozess endet, wenn das Planungsziel als befriedigend anzusehen ist oder mangels Alternativen akzeptiert werden muss" (1).

Hill macht weiter darauf aufmerksam, dass es nicht genüge, die Ergebnisabweichungen gegenüber dem Budget nach Periodenende zu registrieren, wenn es für entsprechende Massnahmen bereits zu spät ist. Viel wichtiger sei es, während der laufenden Periode Abweichungen der Umweltkonstellationen gegenüber den Planungsannahmen zu erfassen und ihre voraussichtlichen Wirkungen auf die Planungsergebnisse abzuschätzen. Nur so habe man eine Handhabe, rechtzeitig Entscheide zu treffen. Dieses ständige Beobachten der Umwelt, das schon immer eine notwendige Ergänzung der Planung gewesen ist, wird in der neueren Literatur unter der Bezeichnung Frühwarnsystem allgemein gefordert (2).

Diese Ausführungen unterstreichen nochmals die Wichtigkeit, sich intensiv mit der betrieblichen Umwelt auseinanderzusetzen.

(1) Hill Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmensplanung, S. 298.

(2) Vgl. Hill Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmensplanung, S. 297.

326 Formularsatz Umweltanalyse und -prognose

Vorbereitete Tabellen sollen, wie bei der Betriebsanalyse, mithelfen, die Untersuchungen im Bereiche der Umwelt zusammenzufassen und die Folgerungen übersichtlich zu präsentieren.

326.1 Formular U

Der Vordruck U befasst sich mit den Umwelteinflüssen im Sinne einer Vergangenheitsanalyse.

In der Spalte 'Beurteilungskriterium' setzt man diejenigen Analyseobjekte ein, die auf Umwelteinflüsse untersucht werden sollen (z.B. Spareinlagen). Die Grundlage hiezu bietet das Stärken-Schwächen-Profil. Die zweite Kolonne dient der Auflistung möglicher Wirkungszusammenhänge (z.B. Inflationsrate). Aus den möglichen Einflussfaktoren, sind die weiter zu bearbeitenden auszuscheiden und in der folgenden Spalte einzusetzen. Die vierte Spalte dient der Ergebnisfixierung, d.h. es ist festzuhalten, welcher Art und Weise die in der Vergangenheit beobachteten Umwelteinflüsse sind.

326.2 Formular P

Nach der Analyse folgt die Prognose. Die verwendeten Quellen und Methoden sind in den Spalten (4) und (5) genau zu umschreiben. Die sechste Rubrik enthält das Zentrale, nämlich die zu erwartenden Auswirkungen auf das eigene Unternehmen, wobei die Möglichkeit besteht, drei verschiedene Varianten anzugeben (optimistisch, pessimistisch, durchschnittlich).

Für ein weiteres Arbeiten mit den prognostizierten Werten ist, wie bereits erwähnt, die Kenntnis der Wirkungsstärken und -zeiten bedeutungsvoll. Darum sind diese beiden Angaben noch explizit auf dem Formular zu vermerken.

Umweltanalyse	U	Umweltfaktor(en):		
Beurteilungskriterium (1)	Mögliche Wirkungszusammenhänge (2)	Weiter zu bearbeitende Faktoren (3)	Ergebnisse (4)	
<u>Demerkungen</u>				
				<u>Visum</u>
				<u>Datum</u>

UmweltPROGNOSE P		Umweltfaktor(en):																																	
Quellen der verwendeten Prognosen (4)	Prognosemethoden Annahmen (5)	Erkenntnisse für das eigene Unternehmen (6)																																	
		Variante 1	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Wirkungsintensität</th> <th colspan="2">Wirkungshorizont</th> </tr> <tr> <td>schwach</td> <td>neutral</td> <td>bis 1 Jahr</td> <td>über 3 Jahre</td> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Wirkungsintensität		Wirkungshorizont		schwach	neutral	bis 1 Jahr	über 3 Jahre																								
		Wirkungsintensität		Wirkungshorizont																															
		schwach		neutral	bis 1 Jahr	über 3 Jahre																													
Variante 2																																			
Variante 3																																			
Kommentar	Umweltfaktor:																																		
Datum		Visum																																	

33 Die bankbezogene Umweltanalyse und -prognose

331 Eigenheiten der Umweltanalyse und -prognose bei Banken

Die vielfachen Beziehungen der Banken zu sämtlichen Wirtschafts-
subjekten macht die Umweltanalyse und -prognose bei dieser Branche
zu einem äusserst komplexen Problem. Vorallem bei universell im
In- und Ausland tätigen Kreditinstituten haben praktisch alle Ent-
wicklungen im wirtschaftlichen, politischen und demographischen
Bereich Auswirkungen auf die Bank, denn sie hängt über ihre Kund-
schaftsbeziehungen indirekt mit allen Märkten zusammen. So be-
dingen z.B. die für einen Kreditnehmer relevanten Umweltfaktoren
weitgehend die bankbetriebliche Bonitätssituation.

Dazu kommt, dass für die drei Hauptsparten, Aktiv- , Passiv- und
indifferentes Geschäft nicht die gleichen Faktoren in derselben Inten-
sität wirksam sind. Dies erfordert eine nach diesen drei Bereichen
gegliederte Analyse. Innerhalb des Geschäftsfeldes ist eine
Aufteilung nach Kundengruppen notwendig. Die Einflussfaktoren
der Kreditnachfrage sind für private Personen, grosse und
kleine Unternehmungen sowie für die öffentliche Hand, nicht identisch.

332 Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe

Im Auftrage der Schweizerischen Bankiervereinigung wurde am Institut
für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, eine Prospektiv-
studie über das Schweizerische Bankgewerbe ausgearbeitet(1).

(1) Die Studie umfasst die folgenden 6 Bände:

Kilgus Ernst: Band I, Problemstellung - Allgemeine Grundlagen -
Ergebnisse, Zürich 1974

Hirszowicz Christine: Band II, Konjunkturpolitik und Bankensystem,
Analyse und Perspektiven, Zürich 1974

Pfister-Esslinger Regula: Band III, Das Sparen in der Schweiz, Analysen
und Prognosen, Zürich 1974

Volkart Rudolf: Band IV, Analyse und Prognose des inländischen Kredit-
geschäftes, Zürich 1974

Speck Kurt: Band V, Strukturwandlungen und Entwicklungstendenzen im
Auslandgeschäft der Schweizerbanken, Zürich 1974

Märki Hans: Band VI, Analyse und Prognose der Personal- und
Automationsentwicklung im schweizerischen Bankwesen, Zürich 1974

Die allgemeine Zielsetzung der Auftraggeberin lautete: "... die für die Banken bedeutsamen Umweltfaktoren zu erkennen, sie zu analysieren und im Sinne von Prognosen zu deuten"(1).

Als Grundlage für die einzelbetriebliche Umweltanalyse enthält der Band I (2) der Studie einen umfassenden Katalog möglicher relevanter Umweltfaktoren für das schweizerische Bankgewerbe. Die Hauptkomponenten sind die folgenden (Abb. 106):

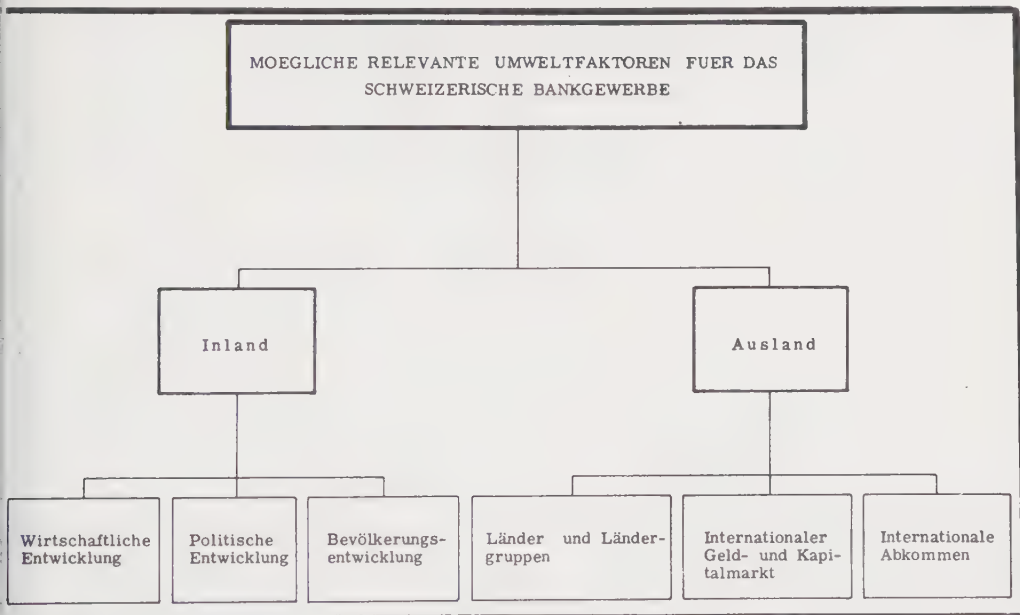


Abbildung 106: Grobgliederung der Umweltfakoren (3)

Ausgehend von dieser Hauptstruktur, hat sich dann jede Bank ihren Umweltfaktorenkatalog zu erarbeiten. Zur Illustration folgt im nächsten Abschnitt die Ableitung einer solchen Aufstellung für die Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen.

-
- (1) Kilgus Ernst: Prospektivstudie Band I, S. 8.
(2) Kilgus Ernst: Prospektivstudie Band I, S. 34ff.
(3) Kilgus Ernst: Prospektivstudie Band I, S. 34.

333 Umweltfaktoren für Regionalbanken und Sparkassen

333.1 Eingrenzung des Umweltfaktorenkataloges

Die Analyse der Regionalbanken und Sparkassen ergab eindeutige Schwerpunkte im Geschäftsbereich und bei den Kundengruppen. So stehen das Hypothekar- und Spargeschäft im bilanzwirksamen Bereich im Vordergrund, die privaten Haushalte dominieren als Kundensegment. Das indifferente Geschäft spielt eine untergeordnete Rolle. Wegen des unbedeutenden Auslandgeschäftes kann sich die Umweltanalyse und -prognose bei den Regionalbanken und Sparkassen auf das Inland beschränken:

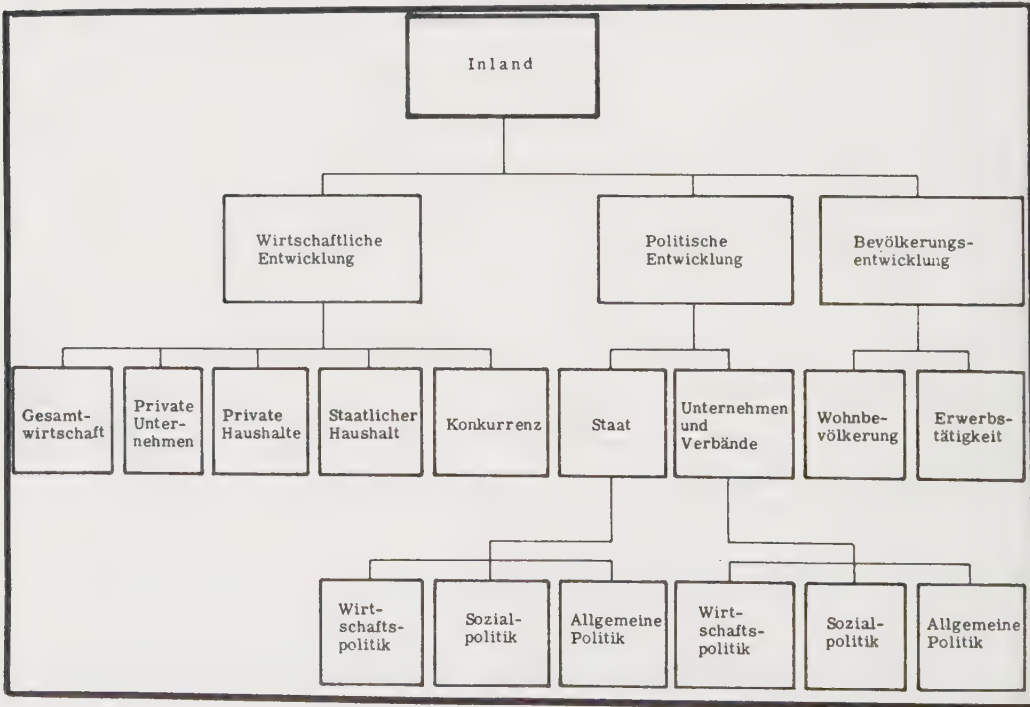


Abbildung 107: Umweltfaktoren Inland (1)

(1) Kilgus Ernst: Prospektivstudie Band I, S. 35.

333.2 Bestimmungsfaktoren der Hauptgeschäftssparten

333.21 Hypothekargeschäft

Die Verhältnisse in der für die Regionalbanken und Sparkassen zentralen Sparte 'Hypothekargeschäft' hat Volkart (1) untersucht. Dabei ergaben sich folgenden Zusammenhänge:

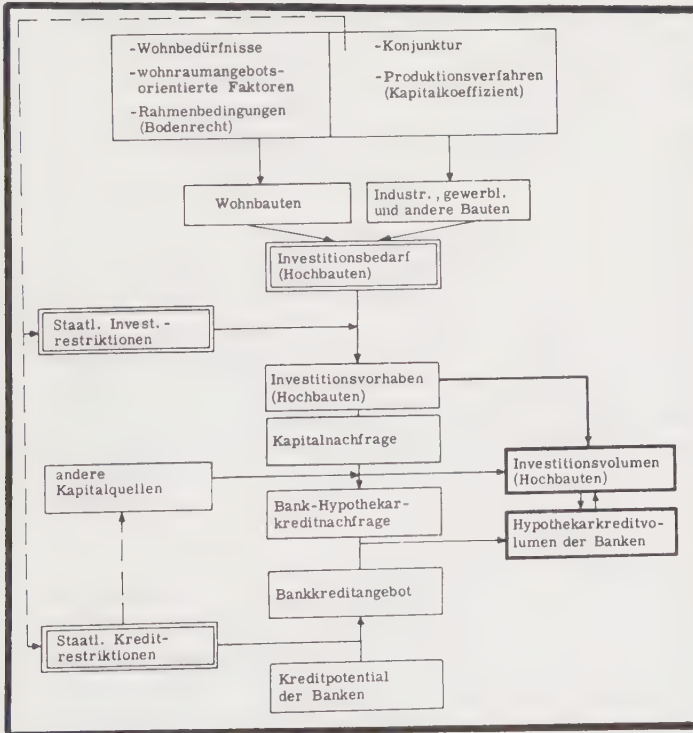


Abbildung 108: Hypothekarkreditgebung der Banken und ihre Bestimmungsgründe (2)

Daraus lässt sich als primäre Bestimmungsgröße die privaten Bruttoinlandinvestitionen ableiten (3). Für die Prognose des inländischen Hypothekargeschäftes benutzt er dann das nachstehende Rechenmodell (Abb. 109, S. 154):

(1) Vgl. Volkart Rudolf: Prospektivstudie, Band IV, S. 94ff.

(2) Volkart Rudolf: Prospektivstudie, Band IV, S. 118.

(3) Vgl. Volkart Rudolf: Prospektivstudie, Band IV, 121.

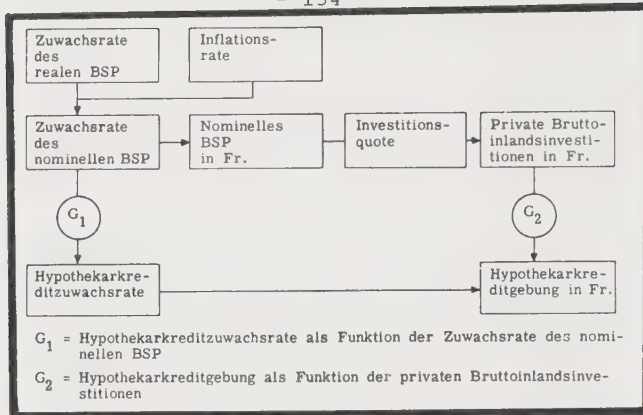


Abbildung 109: Rechenmodell für die Prognose der inländischen Hypothekargewährung der Banken (1)

Gegenstand der Hypothekarkreditgewährung ist bei der Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen insbesondere der Wohnungsbau (2). Somit sind die Bestimmungsgründe der Wohnbauproduktion in die Analyse miteinzubeziehen. Diese hat Triner (3) im Auftrag des Bundesamtes für Wohnungswesen in einer umfangreichen Studie untersucht. Aus den sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen (vgl. Abb. 110), leitet Triner folgende Bestimmungsfaktoren der Wohnungsnachfrage ab:

- Bevölkerung
- Einkommen
- Preis
- Bedürfnisstruktur (4)

Ueber die weiteren Zusammenhänge und die Ergebnisse informieren die beiden erwähnten Studien sowie die dort zitierte Literatur im Detail.

-
- (1) Volkart Rudolf: Prospektivstudie, Band IV, S. 131.
 - (2) Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 10, S. 137ff. (Unter der Annahme, dass die gewährten Baukredite zu einem Hypothekargeschäft führen).
 - (3) Triner Hugo: Regionaler Wohnungsbedarf in der Schweiz, Schriftenreihe Wohnungswesen, Band 4, Bern 1978.
 - (4) Triner Hugo: Regionaler Wohnungsbedarf in der Schweiz, S. 45.

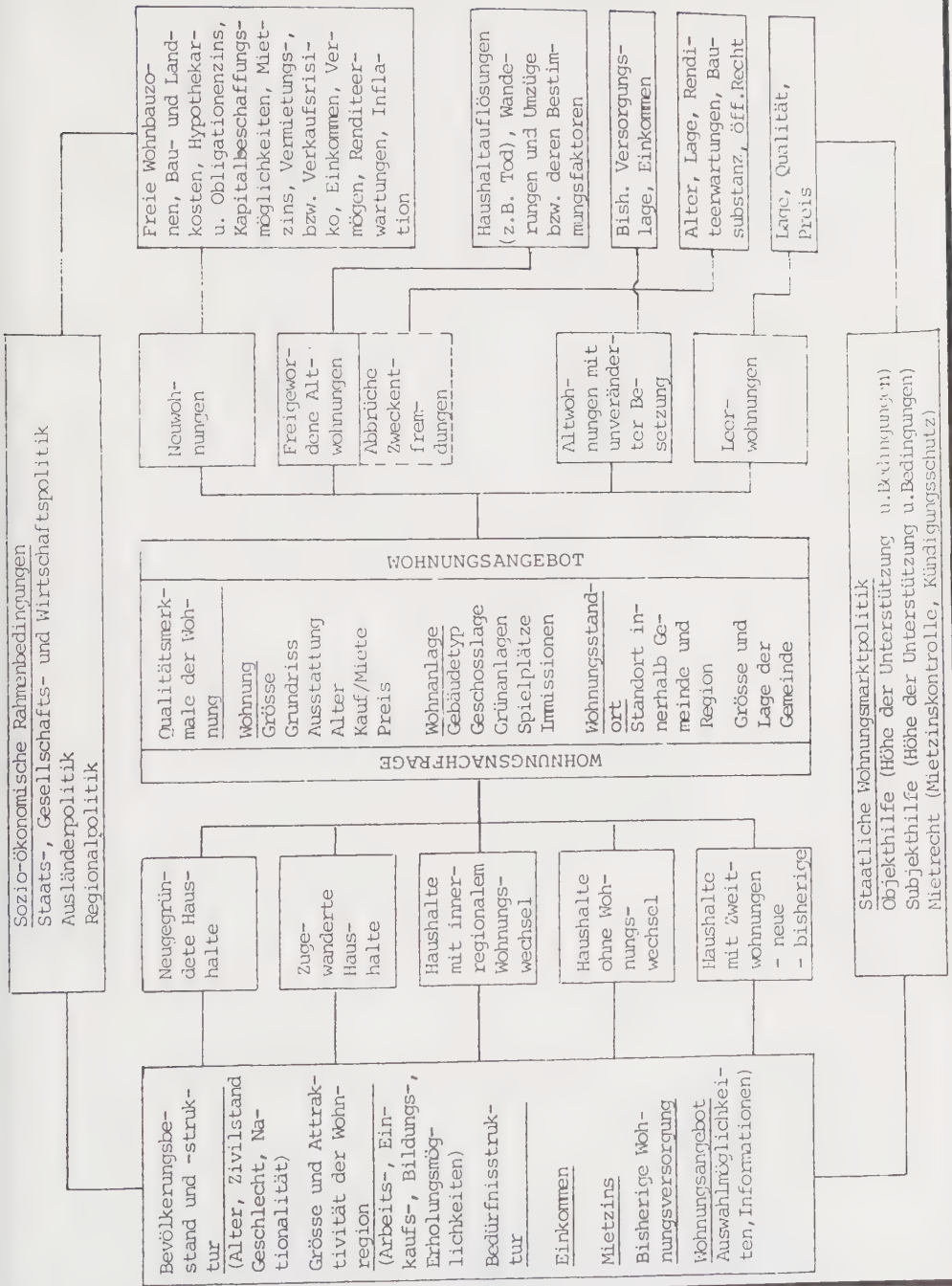


Abbildung 110: Elemente und Bestimmungsfaktoren des Wohnungswesens (1)

(1) Triner Hugo: Regionaler Wohnungsbedarf in der Schweiz, S. 18.

333.22 Spargeschäft

Im Band III der Prospektivstudie analysiert Pfister (1) das Sparen in der Schweiz. Daraus resultieren als Hauptbestimmungsfaktoren für das gesamtwirtschaftliche Sparen:

- Einkommen
Brutto- / Nettosozialprodukt
Verfügbares Haushalteinkommen
Einkommensverteilung
- Inflationsrate
- Sozialversicherungen
- Finanzpolitik

Abbildung 111: Hauptbestimmungsfaktoren der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis (2)

Nun lässt sich die gesamtwirtschaftliche Ersparnis in verschiedene Sparformen aufteilen (3):

- Wertpapiersparen (4)
- Versicherungssparen (5)
- Sachwertsparen (exkl. Wertpapiere) (6)
- Banksparen

Das hier interessierende Banksparen besteht aber nicht nur aus dem eigentlichen Sparkassengeschäft, sondern aus sämtlichen Bankgeschäften, die für die Banken im Dienste der Mittelbeschaffung stehen (Abbildung 112, S. 156):

-
- (1) Vgl. Pfister-Esslinger Regula: Prospektivstudie Band III, Zürich 1974.
 - (2) Pfister-Esslinger Regula: Prospektivstudie Band, III, S. 270
 - (3) Pfister-Esslinger Regula: Prospektivstudie Band, III, S. 166
 - (4) Unter Wertpapiersparen versteht man die Anlage von Geldern in Wertpapieren auf dem Kapitalmarkt, vorallem in Aktien, Obligationen, Investmentzertifikaten, Partizipationsscheinen usw., jedoch ohne Bankobligationen(Pfister-Esslinger Regula, S.168).
 - (5) Das Versicherungssparen setzt sich zusammen aus der Differenz zwischen den Bruttoprämieneinnahmen und den Zahlungen für Versicherungsfälle und Rückkäufe (...) sowie den jährlichen Vermehrungen des Vermögensbestandes (Pfister-Esslinger Regula,S.179).
 - (6) Grundstücke, Kunstgegenstände, Briefmarken usw.
(Vgl. Pfister-Esslinger Regula,S. 166, 236).

- Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
 - Bankenkreditoren auf Sicht
 - Bankenkreditoren auf Zeit
- Publikumsgelder
 - Checkrechnungen und Kreditoren auf Sicht
 - Kreditoren auf Zeit
 - Spareinlagen
 - Depositen- und Einlagehefte
 - Kassenobligationen
- Mittelbeschaffung durch Geldaufnahme
 - Obligationenanleihen
 - Pfandbriefdarlehen.

Abbildung 112: Elemente des Banksparens (1)

Auch hier sei nicht weiter auf die Ergebnisse eingegangen, sondern auf die Studie selbst und die entsprechende Spezialliteratur verwiesen.

333.3 Katalog möglicher relevanter Umweltfaktoren für Regionalbanken und Sparkassen

In Anlehnung an den im Band I der Prospektivstudie veröffentlichten Katalog und die Überlegungen zu den beiden Hauptgeschäftssparten, ergeben sich für die Gruppe 3.00 folgende Bestimmungsgrößen:

1 INLAND

11 Wirtschaft

111 Gesamtwirtschaft

- 1111 Bruttosozialprodukt / Bruttoinlandprodukt
- 1112 Inflationsrate
- 1113 Beschäftigungslage

112 Private Haushalte

- 1121 Einkommensentwicklung
- 1122 Konsumverhalten
- 1123 Sparverhalten

113 Staatlicher Haushalt

- 1131 Einnahmen (Steuern, Sozialversicherungsbeiträge usw.)
- 1132 Ausgaben (Staatlicher Konsum, Investitionen, Transferzahlungen usw.)

114 Private Unternehmungen
(indirekte Wirkungen auf die privaten Haushalte und den staatlichen Haushalt)

115 Konkurrenz

1151 Direkte Konkurrenz (Banken)

1152 Indirekte Konkurrenz (Post, Versicherungen, Treuhandgesellschaften, Grossunternehmungen, Fürsorgeeinrichtungen usw.)

12 Politik

121 Staat

1211 Finanzpolitik von Bund, Kantonen, Gemeinden

1212 Geld- und Kapitalmarktpolitik

1213 Währungspolitik

1214 Sozialpolitik (Sozialversicherungen, Wohnbauförderung, Arbeitsmarktpolitik)

1215 Rechtsordnung

- Verfassung (hängige Verfassungsinitiativen)

- Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen
(u.a. Eigenmittel, Liquidität, Revision)

- Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank
- Notrecht

1216 Wettbewerbspolitik (Kartellrecht)

1217 Raumplanung / Umweltschutz

122 Unternehmen und Verbände

1221 Bankiervereinigung

1222 Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen

1223 Sozialpolitik der Unternehmungen und Verbände
(Vorsorgeleistungen, Wohnbauförderung usw.)

1224 Arbeitsmarktpolitik
(Arbeitgeber, Arbeitnehmer)

13 Bevölkerung

131 Wohnbevölkerung

1311 Struktur

1312 Wachstum

1313 Soziologische Veränderungen

132 Erwerbstätigkeit

1321 Quantitatives Angebot

1322 Qualitatives Angebot

2 AUSLAND

Nicht berücksichtigt, da für die Regionalbanken und Sparkassen geringe Bedeutung.

Die aufgezählten Faktoren sind nicht unabhängig voneinander. So bestimmt z.B. die staatliche Einnahmen-/Ausgabenpolitik (vgl. Ziff. 1131/2) die Einkommensverhältnisse der privaten Haushalte so gut, wie die Beschäftigungslage der Gesamtwirtschaft (vgl. Ziff. 1113). Es kann also nicht darum gehen, all diese Faktoren einzeln, unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten, zu analysieren. Im allgemeinen wird es für eine Bank der Gruppe 3.00 genügen, sich an den folgenden sechs Grössen zu orientieren:

Bruttosozialprodukt Bruttoinlandprodukt	Verfügbares Haus- halteinkommen	Inflationsrate
Gesetzgebung	Bevölkerung	Konkurrenz

Je nach Situation wird der eine oder andere Punkt stärker ins Gewicht fallen, wobei sicher die Konkurrenzanalyse immer an vorderster Stelle stehen dürfte.

Diese sechs Faktoren stehen auch immer wieder im Zentrum öffentlicher Diskussionen. Durch ein seriöses Verarbeiten der damit zusammenhängenden Publikationen (1) sollte es möglich sein, die Auswirkungen auf die eigene Bank frühzeitig zu erkennen.

Damit ist auch gesagt, dass die 'logische Ableitung aus publizierten Analysen und Prognosen' die wichtigste bei Regionalbanken und Sparkassen anzuwendende Prognosemethode sein wird (2).

(1) Aus vielen seien zwei Beispiele erwähnt:

Kneschaurek Francesco: Szenarien der schweizerischen Volkswirtschaft in den achtziger Jahren, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, Nr. 2, 73. Jg., 1979, S. 41ff., Kneschaurek Francesco: Die Schweizer Wirtschaft der achtziger Jahre, Zürcher Kantonalbank, Wirtschaftsbulletin, Nr. 25, September 1979.

(2) Vgl. Abbildung 105: Prognosenmethoden, S. 144.

4 Beurteilung der Lage

41 Umschreibung des unternehmungspolitischen Handlungsspielraumes

Das letzte Element bei der Beschaffung der Basisinformationen fasst die Ergebnisse aus der Betriebsanalyse und der Umweltbeurteilung zusammen.

Das Ziel besteht darin, den Handlungsspielraum der Führungsverantwortlichen möglichst genau zu erkennen:

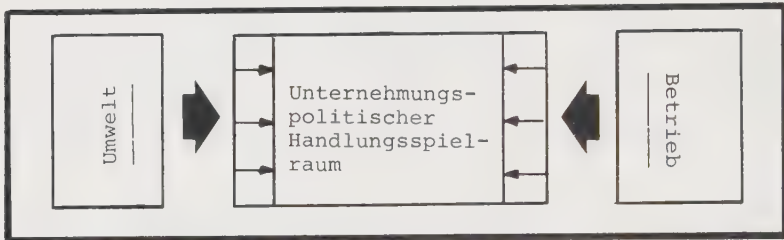


Abbildung 113: Begrenzung des betrieblichen Handlungsspielraumes durch interne und externe Faktoren.

42 Chancen- / Gefahrenkatalog

Der Weg zur Erfassung des betrieblichen Handlungsspielraumes führt über einen detaillierten Chancen- / Gefahrenkatalog, wie dies aus Abbildung 114, S. 161, ersichtlich ist.

43 Merkmalliste als Hilfsmittel für die Beurteilung der Lage im Bankbetrieb

Die an den Chancen- / Gefahrenkatalog anschliessende Liste gibt einen allgemeinen Ueberblick über bereits eingetretene oder in den nächsten Jahren zu erwartende Wandlungen im Bankenbereich (vgl. Abbildung 115, S. 162ff.). Eine solche, etwas weit ausholende Aufstellung ist für die Formulierung der eigenen Lagebeurteilung als Leitlinie sehr nützlich.

Merkmale	Bemerkungen
1. Bankgewerbe als Wachstumsbranche	Die einzelne Bank kann ihre Marktanteile nur halten, wenn es ihr gelingt, das Branchenwachstum mitzumachen (z.B. Spar-, Hypothekarvolumen usw.)
2. Wandlungen in der Konkurrenzsituation	Neben die reine Bankenkonkurrenz treten immer mehr neue Organisationen und Institutionen, die sich mit dem Finanz- und Bankgeschäft im weitesten Sinne befassen: -Versicherungsgesellschaften -Anlagefonds -Pensionskassen, Anlagestiftungen -Treuhandgesellschaften (Vermögens-, Nachlassverwaltungen usw.) -PTT (Zahlungsverkehr) -Multinationale Gesellschaften mit eigenen Finanzgesellschaften. Vorallem das Spar- und Grundpfandkreditgeschäft wird zu einem immer härter umkämpften Markt.
3. Trend zur Universalbank (multipurpose financing institution)	Die Kunden verlangen von den Banken zunehmend Hilfe in allen finanziellen Belangen (integrierte Finanzberatung).
4. Idee des "cross-selling"	Die unter Pk. 3 festgestellte Entwicklung zur "full-service-bank" dokumentiert sich auch in der Marketingidee des sogenannten "cross-selling": die Bank verkauft nicht mehr nur eine Dienstleistung, sondern, wenn möglich ein Bündel von Dienstleistungen an denselben Kunden.
5. Reduktion der Anzahl Bankverbindungen	Die unter Punkt 4 beschriebene Idee bringt einen Abbau der Anzahl Bankverbindungen. Der Kunde unterhält im Extremfall nur noch eine einzige Bankverbindung. Hieraus resultiert eine härtere Kundengewinnung, lässt aber auch die Kundenansprüche inbezug auf Umfang und Qualität der angebotenen Bankleistungen steigen.

6. Steigender Wohlstand Ausweitung des Marktpotentials Vielfältige Nachfrage nach Bankdienstleistungen Harte Umwerbung der Privatkundschaft	Die Zunahme des Volkseinkommens bringt zunächst eine Ausweitung des Marktpotentials (der Anteil der "bankfähigen" Bevölkerung steigt). Das ausgeweitete Kundenpotential, zusammen mit dem erhöhten Einkommen, lässt aber nicht nur die Sparfähigkeit steigen, sondern bedingt auch eine verstärkte Nachfrage nach weiteren Bankdienstleistungen. Diese Situation bringt eine harte Umkämpfung der Privatkundschaft mit sich.
7. Zunehmende Bedeutung des indifferenten Geschäftes Wettbewerbsvorteil der Banken im indifferenten Geschäft	Durch den starken Ausbau und die intensive Pflege des indifferenten Geschäftes, tragen die Banken der Nichtbankenkonkurrenz im Kreditgeschäft und den gestiegenen Ansprüchen der Kunden Rechnung (vgl. Ziff. 5. und 6.). Dieses Verhalten bringt den Banken in diesem Geschäftsbereich einen know-how, den sie als echten Wettbewerbsvorteil gegenüber den Nichtbanken ausnützen können.
8. Wandlungen im Aktivgeschäft Erhöhte Risiken Neue Finanzierungsformen Verengung der Zinsmarge	Probleme in den Bereichen Energie, Verkehr, Umweltschutz sowie Anpassungen an den wirtschaftlichen Strukturwandel durch Rationalisierung, Produktinnovation, Reorganisation und Erschließung neuer Märkte, lassen von seiten des Handels, der Industrie, des Gewerbes und der öffentlichen Hand vielfältige Finanzierungs- und Beratungsbedürfnisse entstehen. Diese Situationen stellen die Banken vor weitreichende, risikoreiche Kreditentscheidungen. In der Folge dieser Entwicklung haben sich aber auf dem Markt auch neue Finanzierungsformen, wie Leasing, Factoring und Fortfaitierung, durchgesetzt. Darüber hinaus erlangten die Exportfinanzierungen in all ihren Spielarten und das Devisengeschäft eine hohe Bedeutung. Starke Konkurrenzsituationen und ein ausgesprochener "Käufermarkt" lassen die Zinsmargen schrumpfen. Die zunehmende Verpolitisierung der Zinskonditionen, v.a. im Hypothekarbereich, wirkt in dieselbe Richtung.

9. Wandlungen im Passivgeschäft	Der Sparer entwickelt ein höheres Zinsbewusstsein. Insbesondere in Zeiten erhöhter Inflationsraten sucht er höherverzinsliche Anlagen, um wenigstens eine annähernd reale Erhaltung seines Sparkapitals zu erreichen.
10. Technologische Neuerungen EDV Interbankenprojekte	Die Entwicklungen im EDV-Bereich erlauben es, grosse Mengen von Geschäftsfällen schnell und fehlerfrei zu verarbeiten. Weiter eröffnen sie Möglichkeiten, Dienstleistungen aller Art zu offerieren, vor allem auch durch den Ausbau nationaler und internationaler Interbankenprojekte (z.B. in den Bereichen Zahlungsverkehr, Konsumkredite, Wertschriften usw.).
11. Veränderungen in der Personalstruktur Vielfalt der Berufe Zunahme der Hilfskräfte Abnahme der klassisch ausgebildeten Bankbeamten	Ingenieure, Techniker, Architekten, Werbefachleute, EDV-Spezialisten, Oekonomen, Juristen usw. treten in die Dienste der Banken ein, um all die vielfältigen Aufgaben zu lösen. Im Gegensatz zur Aufnahme dieser Spezialisten, ist eine grosse Zunahme der Hilfskräfte und der Angelernten festzustellen. Die Gründe liegen bei den Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Damit verbunden ist auch ein Ausbau der Standardisierung und Automation. Dies alles bringt einen Rückgang des Bestandes klassisch ausgebildeter Bankbeamter.

Abbildung 115: Die wichtigsten Veränderungen in der Bankbranche.

Durch weitere Verdichtung der Aussagen sind die zu erwartenden Folgen für einen bestimmten Bereich zu umschreiben. Als Beispiel werden die möglichen Haupttätigkeitsgebiete qualifizierter Bankmitarbeiter umrissen:

- Verschärfung des Wettbewerbs im Bankgeschäft bei weitgehend ausgeschöpften Marktpotentialen.
- Massive Ausdehnung des Mengengeschäftes der Kreditinstitute.
- Stark erhöhte Ansprüche der Bankkundschaft im Hinblick auf Beratung aufgrund eines verbesserten Informationsgrades.
- Internationalisierung des Bankgeschäftes.
- Wachsende Risiken im Aktivgeschäft der Kreditinstitute.
- Technischer Fortschritt, der zur Automatisierung früherer manueller Routinearbeiten führte.
- Neuer Führungsstil als Folge gesellschaftlicher Strömungen und fortgeschrittener Managementkenntnisse.

Abbildung 116: Strukturelle Änderungen in der Bankenbranche (1)

Daraus ergeben sich für die Haupttätigkeitsgebiete qualifizierter Bankangestellter folgende Aspekte:

Entweder wird er einen hoch- oder technisierten und kostspieligen Geräteverbund programmieren, beschicken und nutzen, also eine Schaltstelle in einer weitgehend verkabelten Gesellschaft sein.

Er wird aus einem permanenten Informations-, Fortbildungs- und Trainingsprozess heraus die Bankkunden beraten, überzeugen und für die eigene Bank zu gewinnen versuchen.

o d e r

Er wird in wachsenden Stabsabteilungen darum bemüht sein, in einem ziemlich ausgeschöpften Markt doch immer wieder kreativ irgendeinen Ansatz für einen Vorsprung vor der zahlreichen Konkurrenz zu finden.

Abbildung 117: Hauptarbeitsgebiete qualifizierter Bankangestellter (2)

Die auf diese Weise erzielten Ergebnisse sind dann, auf die eigene Situation bezogen, im Chancen-/Gefahrenkatalog zu verarbeiten.

-
- (1) Kehren Jakob: Der Wandel in den Anforderungen an das Bankpersonal, in: Die Bank, Nr. 11, 1980, S. 503.
 - (2) Kehren Jakob: Der Wandel in den Anforderungen an das Bankpersonal, S. 506.

TEIL III : LEITBILD; ZIEL-, MASSNAHMEN-, MITTELPLANUNG;
ORGANISATIONSTRUKTUR

1 Einführung

11 Zweck

Nach den analytischen Arbeiten im Teil II, folgt hier der Uebergang zum zukunftsorientierten, schöpferischen Gestalten. Gemäss dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Führungsbegriff müssen nun die Verantwortlichen ihre Absichten äussern, aufeinander abstimmen und mit den Gegebenheiten in Betrieb und Umwelt in Einklang bringen(1). Diesem Willensbildungsprozess (Planung und Entscheidung) hat dann eine konsequente Durchsetzung zu folgen (Anordnung und Kontrolle). Das Hauptziel liegt darin, den aufgrund der Basisinformationen erkannten Handlungsspielraum möglichst gut für die eigenen Vorhaben zu nutzen.

12 Trägerschaft

Ist es möglich, die Analyse- und Prognosearbeiten weitgehend an Stabsmitarbeiter oder externe Berater zu delegieren, die dann die Entscheidungsträger in bestimmten Fragen konsultieren (z.B. beim Erarbeiten des Wertstellungsprofiles), so liegen die Verhältnisse in den folgenden Bereichen gerade umgekehrt. Dem entsprechenden Stab oder dem externen Berater kommt nur noch unterstützende Bedeutung zu. Die Hauptarbeit müssen die Linienverantwortlichen leisten. Nur wenn es gelingt, sämtliche für die Unternehmungs-führung zuständigen Stellen (inkl. Verwaltungsrat) in den Willensbildungsprozess zu integrieren, lässt sich vermeiden, dass die ganze Arbeit unbenutzt irgendwo in einer Schublade verschwindet.

(1) Vgl. Abbildung 17, Verhaltensmodell der betrieblichen Problemlösung, S. 33.

13 Elemente der Unternehmungsgestaltung

In Uebereinstimmung mit der eingeschlagenen Vorgehensweise (1), stehen folgende Elemente zur Diskussion:

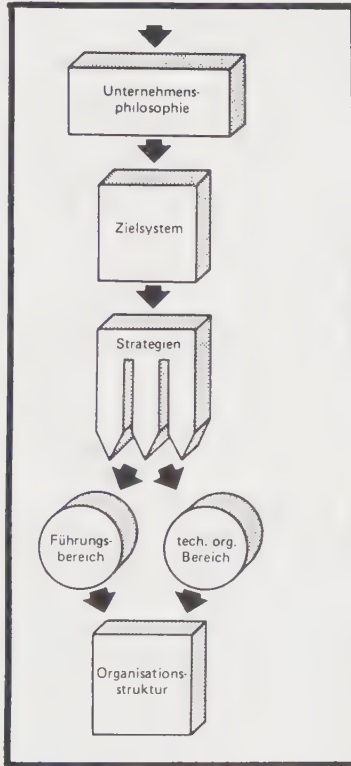


Abbildung 118: Elemente der Unternehmungsgestaltung (1)

(1) Vgl. Abbildung 4, S. 6.

2 Unternehmensphilosophie (Leitbild)

21 Begriff

"Aus der angelsächsischen Literatur übernommen, bezeichnet der Ausdruck 'Unternehmensphilosophie' zunächst ethische und moralische Grundsätze, welche die Führung einer Unternehmung bestimmen. In einem umfassenderen Sinn kann Unternehmensphilosophie aber auch die Summe der obersten Leitsätze schlechthin verstanden werden, welche den Kurs einer Unternehmung umschreiben und festlegen; schriftlich niedergelegt, fügen sie sich zu einem Unternehmensleitbild zusammen"(1). Der Form nach ist die Unternehmensphilosophie normativ, ihr Zeithorizont nicht befristet.

22 Wesen und Nutzen der Unternehmensphilosophie

Die folgenden vier Punkte geben einen zusammenfassenden Ueberblick über Wesen und Nutzen der bankbetrieblichen Unternehmensphilosophie:

- "1. Die Unternehmensphilosophie einer Bank ist das Ergebnis schöpferischer Eingebung der obersten Geschäftsleitung und seriöser planerischer Arbeit der Stäbe. Wird sie in Kraft gesetzt, so ist sie Ausdruck einer langfristig einzuschlagenden Bankpolitik, Ausdruck des unternehmerischen Willens, der Wertvorstellungen des Management, Ergebnis der Einschätzung verschiedenartigster Gegebenheiten in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Sie beinhaltet auch Grundsätze moralischer und ethischer Art, die im Bankbetrieb zu gelten haben und zu befolgen sind.
2. Die Unternehmensphilosophie ist zwar Fundament für alle weiteren bankpolitischen Aktionen, vergleichbar mit einer Staatsverfassung, welche sich die Unternehmung selber gibt, sie lässt aber Spielraum für die Ausarbeitung von Zielsystemen, weil sie sich nicht in die Formulierung der operationellen Ziele und Massnahmen einschaltet. Sie ist im guten Sinne des Wortes 'allgemein' und relativ zeitlos, soll also nicht jährlich wesentlich verändert werden.
3. Die Unternehmensphilosophie ist nicht Geschenk des Zufalls, sondern Ergebnis einer Entscheidung, welche auf höchster Ebene getroffen werden muss. Diese Aufgabe ist nach Auffassung aller (...) bekannten Autoren nicht delegierbar, auch wenn

(1) Brauchlin Emil: Unternehmensphilosophie, in: Management-Zeitschrift i.o. 48 (1979, Nr. 1, S. 42.

durch Stabsarbeit die Willensbildung erleichtert werden soll. Dass das so gesehen werden muss, geht wohl auch daraus hervor, dass Teile der Philosophie später mehr oder minder unverändert Bestandteil der Statuten (z.B. Umschreibung des Zwecks der Bank) und der Geschäfts- und Organisationsreglemente werden.

4. Die Unternehmungsphilosophie will aufgrund ihrer 'unité de doctrine'-Funktion ein praktisch brauchbares Führungsinstrument darstellen" (1).

23 Struktur des Leitbildes

231 Grundsatz der Gliederung

Gemäss des in Abschnitt 241, S. 132, postulierten Grundsatzes der zukunftsorientierten Disaggregation, hat nun das Leitbild, als ein auf die Zukunft gerichtetes Dokument, die Gliederung aus der Analyse zu übernehmen, wobei wiederum die drei Bereiche

- Gesamtbank
- Geschäftssparten
- Logistik

den Hauptraster bilden.

Natürlich muss nicht jedes Analyseobjekt einzeln im Leitbild erscheinen, sondern es sind im Sinne einer Synthese Gruppen zu bilden, über welche sich eine Aussage im Leitbild aufdrängt.

232 Möglicher Aufbau eines bankbetrieblichen Leitbildes

Eine mögliche Gliederung zeigt Abbildung

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1 Stellung der Bank XY in Wirtschaft, Gesellschaft und Staat (Zweck)2 Das Verhältnis der Bank XY zur Konkurrenz |
|--|

(1) Kilgus Ernst: Die Unternehmungsphilosophie als Grundlage einer langfristigen Bankpolitik, in: Schuster Leo (Hrsg.), Schweizer Banken in der Welt von morgen, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 25, Bern und Stuttgart 1975, S. 203f.

- 3 Grundsätze der Gesamtführung der Bank XY
- 31 Führungskonzeption
 - Grundsätze der Planung, Koordination, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle, Information
- 32 Image
- 33 Finanzielle Führung
- 34 Wachstum
- 35 Sicherheit
- 36 Anlagepolitik
- 37 Beteiligungspolitik
- 38 Niederlassungspolitik
- 39 Bankgeheimnis
- 4 Führung in den Geschäftsbereichen
 - 41 Kundengruppenorientierte Organisation
 - 42 Marktgebiet
 - 43 Erwünschte/ unerwünschte Kunden
 - 44 Produkt- und Dienstleistungsgestaltung
 - 45 Zins- und Konditionenpolitik
 - 46 Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
 - 47 Verkaufs- und Vertriebspolitik
- 5 Führung in den logistischen Bereichen
 - 51 Personalpolitik
 - 52 Ausbildung und Management-Development
 - 53 Automation
 - 54 Rechnungswesen, Berichtswesen
 - 55 Ablauforganisation
 - 56 Raumplanung / Liegenschaften
 - 57 Materialwirtschaft
- 6 Handhabung des Leitbildes
 - 61 Genehmigung und Ueberarbeitung des Leitbildes
 - 62 Verteiler

Abbildung 119: Gliederung eines bankbetrieblichen Leitbildes(1)

233 Beispiele aus der Praxis

Nachstehend werden einige in der Praxis realisierte Leitbildeinteilungen präsentiert (2):

(1) Vgl. Fischer Rudolf: Bankbudgetierung, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 64, Bern und Stuttgart 1980, S. 65.
Vgl. Kilgus Ernst: Die Unternehmungsphilosophie als Grundlage einer langfristigen Bankpolitik, S. 204ff.

(2) Dokumentation zu
Kilgus Ernst: Grundkurs Planung im Bankbetrieb, Informations- und Arbeitstagung an der Universität Zürich, 2./3./4. Oktober 1979, S. 54ff.

233.1 Leitbild einer Grossbank

1. Teil: Das Verhältnis der Bank zur Umwelt

1. Die Stellung der Bank in der Wirtschaft
2. Die Einstellung der Bank gegenüber dem Staat und der Gesellschaft
3. Das Verhältnis der Bank zu den wirtschafts- und bankpolitischen Trägern und zur Konkurrenz

2. Teil: Allgemeine Richtlinien zur Gesamtführung der Bank

4. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip
5. Allgemeine Grundlagen der Führung
6. Zweigstellenpolitik
7. Konzernpolitik
8. Wachstumspolitik
 - 8.1 Grundsätzliches
 - 8.2 Expansion Inland
 - 8.3 Expansion Ausland
9. Marketingpolitik
10. Zins- und Konditionenpolitik
11. Umschreibung der Geschäftssparten
12. Erwünschte und unerwünschte Geschäfte
13. Erwünschte und unerwünschte Kunden
14. Geographische Aufteilung der Geschäfte

3. Teil: Spezielle Richtlinien zur Führung der einzelnen Geschäftssparten

15. Grundsätze der Geschäftszuweisung
16. Aktivgeschäft
 - 16.1 Grundsätzliches
 - 16.2 Kreditgeschäft Inland
 - 16.3 Kreditgeschäft Ausland
17. Passivgeschäft
18. Indifferentes Geschäft
 - 18.1 Grundsätzliches
 - 18.2 Devisen-, Noten- und Edelmetallhandel
 - 18.3 Wertschriftengeschäft
 - 18.4 Privatkundschaft und Anlagepolitik
 - 18.5 Institutionelle Anleger
 - 18.6 Börsengeschäft
 - 18.7 Emissionsgeschäft
 - 18.8 Dokumentar- und Kautionsgeschäft
 - 18.9 Zahlungsverkehr
 - 18.10 Anlagefonds

4. Teil: Spezielle Richtlinien zur Logistik der Bank

19. Planung und Organisation
20. Personal
21. Ausbildung und Management-Development
22. Rechnungswesen
23. Immobilien
24. Inspektorat

233.2 Leitbild einer Regionalbank

1. Die Stellung der Bank in Wirtschaft, Gesellschaft und Staat
2. Das Verhältnis zur Konkurrenz (Wettbewerbspolitik)
3. Grundsätze der Gesamtführung der Bank
 - 3.1 Image / Kundenservice
 - 3.2 Finanzielle Führung
 - 3.3 Wachstum
 - 3.4 Sicherheit
 - 3.5 Unabhängigkeit
 - 3.6 Führungsstil
 - 3.7 Marketing als Unternehmungsphilosophie
 - 3.8 Personalpolitik
 - 3.9 Sozialpolitik
 - 3.10 Bankgeheimnis
4. Das Verhältnis zu unseren Marktpartnern (Marketingpolitik)
 - 4.1 Marktorientierte Organisation
 - 4.2 Marktgebiet
 - 4.3 Angestrebte Kundengruppen
 - 4.4 Sortimentsgestaltung
 - 4.5 Produkte- und Dienstleistungsgestaltung
 - 4.6 Preis- und Konditionenpolitik
 - 4.7 Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
 - 4.8 Verkaufspolitik
 - 4.9 Vertriebspolitik
5. Grundsätze der Führung in einzelnen Bereichen
 - 5.1 Personalpolitik
 - 5.2 Planung/Budgetierung/Kontrolle
 - 5.3 Organisation/Automation

233.3 Leitbild einer Kantonalbank

1. Bank des Volkes
2. Im Vordergrund steht die volkswirtschaftliche Leitung
3. Gewinne sind unerlässlich
4. Die Kantonalbank ist eine Universalbank
5. Die Kantonalbank verdient Vertrauen
6. Verwurzelung in Kanton und Gemeinden
7. Konsolidierung des Zweigstellennetzes
8. Zusammenarbeit mit den anderen Kantonalbanken
9. Soziale Verantwortung
10. Moderne Führungsmethoden
11. Information

233.4 Leitbild einer Privatbank

1. Unternehmungsziele

- 1.1 Rendite
- 1.2 Wachstum
- 1.3 Sicherheit
- 1.4 Verantwortung

2. Leitgedanken

- 2.1 Anbieten von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen
- 2.2 - Pflegen einer anspruchsvollen Kundschaft
 - Besondere Bedeutung der institutionellen Anleger
 - Risikoverteilung durch geographische Diversifikation
- 2.3 Konzentration der Kräfte
- 2.4 Führende Stellung behaupten durch Kompetenz, Integrität und Engagement der Mitarbeiter
- 2.5 Sicherheit und Liquidität als oberstes Gebot
- 2.6 Erhaltung einer starken Eigenkapitalbasis
- 2.7 Gute Salärrierung und Sozialleistungen
- 2.8 Kader führt durch das persönliche, fachliche und vor allem durch das charakterliche Vorbild
- 2.9 - Den Umweltverhältnissen angepasste Organisationsstrukturen
 - Optimaler Einsatz der Mitarbeiter sowie der finanziellen und sachlichen Ressourcen
 - Reibungsloser Informationsfluss
- 2.10 Positive Aspekte der zwischenmenschlichen Beziehungen aufrechterhalten

233.5 Kommentar

Beim Vergleichen der einzelnen Beispiele lassen sich gruppentypische Unterschiede feststellen. Erwähnt die Grossbank ihre Internationalität und den Konzerngedanken, enthält das Leitbild der Regionalbank die Rubrik 'Unabhängigkeit', ein für diese Gruppe immer wieder aktuelles Thema. Bei der Kantonalbank bildet ihre Beziehung zum Kanton und seiner Bevölkerung den Schwerpunkt. Das Ansprechen einer anspruchsvollen Kundschaft widerspiegelt das Merkmal einer Privatbank.

Die verschiedenen Inhaltsverzeichnisse illustrieren die Flexibilität des Instrumentes Leitbild. Da es, im Gegensatz zu Statuten und Geschäftsreglement, keinen gesetzlichen Vorschriften unterliegt, lässt sich die Unternehmungsphilosophie als ein auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Betriebswirtschaft zugeschnittenes Arbeitsdokument (Entscheidungsgrundlage) ausgestalten.

24 Materieller Inhalt bankbetrieblicher Leitbilder

Was unter den einzelnen Rubriken festzuhalten ist, lässt sich nicht allgemein formulieren. Dies hängt im wesentlichen vom Willen der Führungsverantwortlichen ab, wieweit sie sich über die zukünftigen Verhaltensweisen äussern wollen. Entscheidet sich jedoch eine Bank für die Schaffung eines brauchbaren Leitbildes, dann sollte sie sich bemühen, möglichst offen und konkret zu sein. Dies bedeutet, dass das Leitbild nicht auf den kleinsten gemeinsamen Nenner innerhalb der Führungsgruppe abzielen darf, denn sonst besteht die Gefahr, am Schluss statt über ein nützliches Führungsinstrument lediglich über eine langweilige Gemeinplatzsammlung zu verfügen (1).

Ideen über den möglichen materiellen Inhalt einer Unternehmungsphilosophie gibt der bereits mehrmals erwähnte Aufsatz von Kilgus (2) sowie die folgende Aufstellung:

GRUNDSTRATEGIE BANK ABC

Leitidee:

Konsequente Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten auf die gehobene Privatkundschaft und ausgewählte Firmen

-) Vgl. Kocher Gerhard: Glanz und Elend der Leitbilder, in: analysen und prognosen, September 1974, S. 21.
) Vgl. Kilgus Ernst: Die Unternehmungsphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik, S. 204ff.

Weitere Hinweise finden sich bei:

Wistinghausen Jochen: Unternehmungsgrundsätze, Entstehung, Form und Inhalt, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., Heft 2, S. 61ff., Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Unternehmungsplanung in Sparkassen, Merkblatt Betriebswirtschaft, S. 41ff.
Fiedler Hans: Unternehmungsgrundsätze und Führungsrichtlinien, Wegweiser in die Zukunft, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 29/1980, Heft 2, S. 122ff.
Metzger Heinz: Unternehmungsphilosophie einer mittleren Volksbank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Heft, 1977, S. 957ff., Bartenstein Rolf: Aktuelle unternehmungspolitische Leitvorstellungen, Eine Dokumentenanalyse, Diss. St. Gallen, 1978,

1. Leistungsprogramm

1. Priorität: Beratung und Durchführung von
 - a) Geldanlagen von Privaten
 - Wertschriften/Edelmetalle
 - Festgelder
 - Privatkonti
 - b) Finanzierungen von Privaten
 - Kontokorrent
 - Baukredite und Hypotheken
 - c) Finanzierungen von Firmen
 - Betriebsmittel
 - Investitionen
 - Ausgewählte Exportgeschäfte
2. Priorität: Spezielle Bankgeschäfte von Privaten und ausgewählten Firmen
 - Zahlungsverkehr
 - Cash-Management
 - Personalvorsorge
 - Liegenschaftenverwaltung
3. Priorität: Spezielle Finanzierungen
 - Geschäftseröffnungen
 - Anlagen und Finanzierungen der öffentlichen Hand

2. Zu bearbeitende Märkte

- a) Geografische Prioritäten:
 1. Priorität: Raum Agglomeration x
 2. Priorität: ausgewählte Landgemeinden
- b) Marktsegmente:
 1. Priorität:
 - Selbständigerwerbende
 - Höhere Angestellte
 - Ausgewählte Industrie- u. Dienstleistungsfirmen
 2. Priorität:
 - Personen mit mittleren Einkommen
 - Junge Akademiker
 - Gewerbebetriebe
 3. Priorität:
 - Öffentliche Hand
 - Rentner

3. Grundsätzliche Absichten in bezug auf Marktstellung

In Produktbereichen und Marktsegmenten mit erster Priorität wird deutliche Marktführerschaft angestrebt (führend in Marktanteil, Qualität und Image).

Bei Produkten und Marktsegmenten der zweiten Priorität muss der Marktanteil gehalten werden. Im übrigen Vorrang der Rentabilität.

Bei Produkten und Marktsegmenten der dritten Priorität werden Marktanteilsverluste bewusst hingenommen.

4. Grundsätze der Wachstumspolitik

Unser Geschäftsvolumen soll jährlich um 5 - 8 % real wachsen.

5. Innovationspolitik

Für Kundenkreise der 1. Priorität wollen wir regelmässig neue Leistungen entwickeln und anbieten. Im weiteren legen wir besonderen Wert auf Innovationen im Bereiche der Automation.

6. Grundsätze der Marketingpolitik

Höchsten Wert legen wir auf eine fachlich kompetente Beratung sowie auf eine einwandfreie Bedienung unserer Kunden unter Ausnützung der Möglichkeiten des Cross-selling.

Die persönlichen Kontakte zu unseren Kunden wollen wir laufend ausbauen. Auf die Eröffnung weiterer Filialen wird verzichtet.

Die Preise für unsere Leistungen entsprechen den geltenden Konventions-Abreden.

7. Grundsätze der Produktionspolitik

Um die Wertschöpfung pro Mitarbeiter zu erhöhen, sollen alle Automationsmöglichkeiten konsequent ausgenützt werden.

8. Grundsätzliche Ueberlegungen zur Finanzierung

Wir halten uns an die Grundsätze der "goldenen Bankregel" unter Abstimmung der Marktsegmente und Ausnutzung der Möglichkeiten des nationalen Geldmarktes.

9. Grundlagen der Personalpolitik

Grössten Wert legen wir auf den konsequenten Ausbau unseres Stabes an hochqualifizierten Fachkräften. Entsprechende Schulungsmassnahmen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Personalpolitik.

Wir fördern eine leistungsorientierte Entlohnung.

10. Grundsätzliche Aussagen zur Führung und Organisation

Wir führen unsere Bank nach den Grundsätzen der modernen Führungslehre.

Die Leistungsfähigkeit unserer Kader erhöhen wir durch

- regelmässige Schulung in Management-Methoden und in fachlicher Hinsicht;
- sorgfältigste Selektion hochqualifizierter Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt;
- eine konsequent betriebene Nachwuchspolitik.

Wir wollen die Leistungsfähigkeit unseres Hauptsitzes ausbauen. Wir verzichten bewusst auf eine Dezentralisation unserer Aktivitäten. Die Filialen in A und B werden sukzessive abgebaut.

11. Risikopolitik

Wir sind bereit, ausgewogene Risiken einzugehen.

12. Grundzüge der Akquisitions-, Beteiligungs- und Kooperationspolitik

Grundsätzlich verzichten wir auf Akquisitionen (Uebernahme von Firmen) und Beteiligungen, hingegen arbeiten wir in Bankverbänden aktiv mit.

Abbildung 120: Beispiel einer Grundstrategie einer Regionalbank (1).

(1) Pümpin Cuno: Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, S.42f.

Pümpin bezeichnet dieses Dokument als Grundstrategie. Dieses grenzt er gegenüber dem Leitbild wie folgt ab: "Bei der Grundstrategie handelt es sich um ein unternehmensinternes Arbeitsdokument, das streng vertraulichen Charakter hat. Andererseits wird das Leitbild sehr oft einem breiten Interessentenkreis zugänglich gemacht (Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, Mitarbeiter usw.). Im Vergleich zur Grundstrategie ist das Leitbild somit neutraler abgefasst und in der Regel auch kürzer. Meistens wird das Leitbild dann verfasst, wenn die Grundstrategie von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verabschiedet ist. Die Grundstrategie ist somit das Basisdokument für die Entwicklung des Leitbildes" (Pümpin Cuno, S. 41).

Dieser Terminologie wird in dieser Arbeit nicht gefolgt. Was Pümpin als Grundstrategie bezeichnet, wird hier unter dem Begriff Unternehmungsphilosophie (Leitbild) zusammengefasst.

3 Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung

31 Einführung

Die Erkenntnisse aus dem Stärken-Schwächen-Profil, dem Chancen-Gefahren-Katalog sowie der Unternehmungsphilosophie müssen nun in konkretes Handeln übergeführt werden. Dazu dient die Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung.

32 Begriffe

321 Ziel / Zielsystem

Ein Ziel ist ein zukünftiger Zustand, der irgendeinmal erreicht werden sollte. Eine solche Aussage ist quantitativ und/ oder qualitativ sowie räumlich und zeitlich zu präzisieren (1). Nun verfolgt aber eine Unternehmung i.d.R. eine Vielzahl einzelner Ziele simultan. Dies wird mit dem Begriff 'Zielsystem' ausgedrückt. "Der Begriff weist darauf hin, dass die einzelnen Teilziele nicht unbedingt gleichwertig nebeneinander stehen, sondern einen festen Platz im Rahmen einer hierarchischen Zielstruktur einnehmen (sog. Zielprioritäten)"(2).

322 Massnahme

Die Massnahme soll angeben, auf welchem Wege die angestrebten Ziele zu erreichen sind. Je nach der Fristigkeit werden die Begriffe Strategie (langfristig), Aktivität oder Disposition (kurzfristig) benutzt.

323 Verhältnis Ziele / Massnahmen

Die Unterscheidung Ziel / Massnahme hängt von der betrachteten Hierarchiestufe ab. "So können aus der Sicht der Geschäftsleitung bereits Gesamtbankziele inbezug auf die grundlegende Unternehmungsphilosophie Massnahmencharakter haben" (3) (Vgl. Abbildung 121, S. 179).

(1) Vgl. Zumbach Felix: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 54, Bern und Stuttgart 1979, S. 3.

(2) Kilgus Ernst: Prospektivstudie, Band I, S. 48.

(3) Zumbach Felix: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, S. 27.

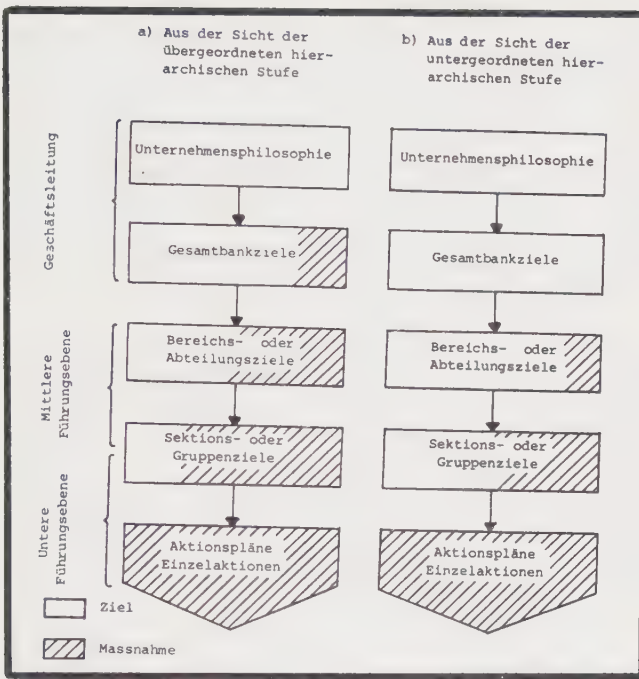


Abbildung 121: Verhältnis Ziele / Massnahmen (1)

324 Mittel

Unter Mittel sind die einsetzbaren personellen, technischen, räumlichen und finanziellen Ressourcen der Unternehmung zu verstehen.

33 Durchführung der Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung

331 Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) als Grundlage

331.1 Grundschemata des Management by Objectives (MbO)

"Jedes MbO-System basiert auf einer anfänglichen Bestimmung der Ziele auf der Ebene der Unternehmungsleitung. Daraus werden Bereichsziele und anschliessend individuelle Ziele der einzelnen Führungskräfte abgeleitet. Dieser Prozess kann durch Zielvorgabe oder Zielvereinbarung in irgendeiner Form stattfinden und wird in der Regel durch einen Abstimmungsprozess (z.B. zwischen Abteilungen) ergänzt. Je nach Ausprägungsform wird gar die Jahres-

(1) Zumbach Felix: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, S. 29.

zielformulierung für alle Mitarbeiter verlangt. Meistens ist ferner eine institutionalisierte Quartals- und Halbjahresbesprechung (Standortbestimmung) vorgesehen. In allen gängigen Verfahren mündet das MbO-Prozedere Ende Jahr in einen Soll-Ist-Vergleich und wird mit einer Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter in irgendeiner (mehr oder minder) strukturierten Form abgeschlossen" (1).

Eine solche Führung durch Zielvereinbarung bewirkt vorallem ein intensivierte Zielfindungs- und Zielerreichungsbewusstsein, was eine wichtige Grundlage zur besseren Identifikation des einzelnen mit dem Unternehmen bildet.

Im weiteren wird nicht mehr weiter auf das Wesen und die Techniken des MbO eingegangen. Zu diesem Thema existiert bereits eine umfangreiche Literatur (2).

Als Hilfe folgt anschliessend, in enger Anlehnung an Schmid, noch eine Zusammenstellung der wichtigsten Probleme und Grundsätze, wie sie bei der praktischen Anwendung des MbO zu beachten sind.

331.2 Problemkreise des MbO

Schmid unterscheidet zwischen zwei Hauptproblemkreisen, nämlich den Systemmängeln und den Individuen als Problemquelle.

331.21 Probleme im System des MbO

Die nachfolgende Aufstellung gibt eine Uebersicht:

-
- (1) Schmid Eugen W.: Probleme des Management by Objectives in der Praxis, in: Malik Fredmund (Hrsg.), Praxis des Systemorientierten Managements, Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungs-führung", Band 8, Bern und Stuttgart 1979, S. 78.
 - (2) Vgl. das umfangreiche Literaturverzeichnis bei Schmid, S. 108ff.

Systembezogene Probleme	Probleminhalt, zu beachtende Grundsätze
MbO-System als Gesamtleitungsinstrument (vgl. Schmid, S. 79ff.)	Ein MbO-System stellt eine Systematisierung des ganzen Führungsprozesses innerhalb eines komplexen sozialen Systemes dar. Ein Grund für viele Schwierigkeiten liegt somit darin, dass ein MbO-System nicht als Gesamtleitungsinstrument, sondern nur zur Förderung partieller Zielsetzungen eingeführt wird (z.B. Personalbeurteilung). Ein MbO-System muss mit den Führungs- und Planungsinstrumenten einer Unternehmung restlos gekoppelt sein.
Zielermittlung (vgl. Schmid, S. 82ff.)	Die Anforderungen für die Zielermittlung auf verschiedenen hierarchischen Stufen lauten: - Vorhandensein einer den Erfordernissen angepassten Systematik für das Erarbeiten der Ziele auf der obersten Führungsstufe. - Systematisches Erfassen und Festlegen dieser Zielvorstellungen (Leitlinien) als Vorgabe für die nachfolgende Stufe. - Sicherstellen der Möglichkeiten der Anpassung und Aenderung der Zielvorstellungen. - Sicherstellung eines kontinuierlichen Konkretisierungsgrades durch die betrieblichen Hierarchiestufen hindurch. (Notwendigkeit: Beherrschen einer Technik)
Zielklarheit (vgl. Schmid, S. 85f.)	Die von der traditionellen MbO-Systematik geforderte lückenlose, operationale Zielpyramide beinhaltet die Gefahr, dass auf oberster Ebene die quantifizierbaren Ziele auf Kosten der qualitativen Ziele bevorzugt werden. Dazu kommt, dass die Methodik etwas verlangt, das nicht machbar ist, nämlich alle Ziele im gleichen Konkretisierungsgrad festzulegen. Daraus ergibt sich, dass ein MbO-System aus dieser Warte, entgegengesetzten Anforderungen ausgesetzt ist: Einerseits besteht auf oberer Stufe das Bedürfnis nach einer gewissen Zielunklarheit, andererseits muss auf operativer Stufe eindeutige Zielklarheit vorhanden sein. Das Festlegen des Klarheitsgrades der Zielformulierungen ist für jedes MbO-System eine Gratwanderung: Oben muss ein gewisses Mass an Unklarheit vorherrschen, weiter unten müssen die Ziele eindeutig sein. Zuviel Genauigkeit auf der unteren Stufe führt aber zur Vernachlässigung qualitativer Ziele, zu "Formulierungsübungen" mit "gesuchten" Massstäben. Das Fehlen des bedingungslosen Durchsetzens der Ueberprüfbarkeit der Ziele führt aber zum sicheren Scheitern des Systemes.

Zeitraum und Vollständigkeit der Ziele
(vgl. Schmid, S. 87ff.)

Vor der technokratischen Auffassung, wonach ein vollständiger Zielkatalog zu Beginn des Jahres zu erstellen sei, ist zu warnen. Vielmehr ist der Zielkatalog stets unvollständig: Zum Teil sind einzelne Ziele klar festzulegen; zum Teil können sie weder antizipiert noch formuliert werden. Im Verlauf des Jahres kommen neue Ziele dazu, während andere, zu Beginn des Jahres als wichtig erachtete, eliminiert werden müssen oder an Bedeutung verlieren.

Die betriebliche Realität erfordert demzufolge in erster Linie ein Verfahren, das keinen administrativen "Start-Kraftakt" verursacht, sondern ohne grossen Aufwand eine "Zielbuchhaltung" auf allen Ebenen sicherstellt. Es ergibt sich daher für ein MbO-System auf jeder Stufe das Problem, dass die "Zielbuchhaltung" in kürzeren Abständen (z.B. monatlich) überprüft und nachgeführt werden muss, dass die Prioritäten laufend à jour gehalten und damit Ziele mit niedriger Priorität entweder einem Pendenzpool zugewiesen oder gänzlich fallengelassen werden müssen.

Es gehört somit auch zu einem systematischen Management, bewusst mögliche Ziele, Aufgaben und Projekte zu eliminieren.

MbO-Systeme, die ein lückenloses Ziel-Formulieren auf allen Stufen verlangen, überfordern nicht nur den grössten Teil der Mitarbeiter, sondern setzen sich irgendwie über die praktische betriebliche Realität hinweg.

MbO-Kontrollsystem
(vgl. Schmid, S. 90ff.)

Das Ableiten und Formulieren der Ziele, die Führung und Kontrolle ist nie an einem bestimmten Stichtag vollständig oder abgeschlossen. In diesem Prozess ist es somit ein zentrales Erfordernis, dass ein Steuerungs- und Kontrollsystem institutionalisiert wird.

Hier klappt in der Praxis eine ganz erstaunliche Lücke: Wohl werden in der Literatur die regelmässigen Mitarbeiterbesprechungen überall gefordert, doch erweist sich diese Forderung auf allen Stufen der Hierarchie als sehr oft nicht realisierbar (Zeit, Anzahl Mitarbeiter). Sie hängt nebst den betrieblichen Gegebenheiten sehr vom Willen der einzelnen Führungskräfte ab und ist praktisch nicht kontrollierbar. Dieser Mangel wiegt für die Geschäftsleitungsebene noch gravierender, da die Ueberblickbarkeit aller Aktivitäten sehr erschwert ist und in der Regel nur das Rechnungswesen in bestimmten Intervallen Kontrollinformationen für diese Stufe zu liefern vermag.

Probleme der Leistungs-
beurteilung
(vgl. Schmid, S. 97ff.)

Ein Leistungsbeurteilungssystem kann sich nicht ausschliesslich auf Ziele und Zielerreichungen abstützen. Die Komplexität und die wesensmässig sehr unterschiedliche Art der Leistungserbringung verlangen eine Abstimmung und Koppelung verschiedener Systeme und Verfahren. Analog dem Zielfindungsprozess müssen die Leistungsmassstäbe stufengerecht gewählt werden.

331.22 Das Individuum als Problemquelle

Die nächste Zusammenfassung zeigt die Auswirkungen einzelner psychologischer Mechanismen auf das menschliche Problemlösungsverhalten, die bei der Einführung von MbO-Systemen unbedingt bekannt sein müssen.

Auf das Individuum bezogenen Probleme	Probleminhalt, zu beachtende Grundsätze
Strategie des "Durchwurstelns" (in Anlehnung an die von Lindblom stammende Theorie des menschlichen Such- und Entscheidungsverhaltens) (Vgl. Schmid, S. 99ff.).	-Das Individuum erwägt i.d.R. nur kleine Aenderungen, die es von seiner gegenwärtigen Situation nicht allzu weit entfernen. Das bedeutet in einem gewissen Sinn, dass bereits das Formulieren von Jahreszielen den Menschen psychologisch überfordert. -Der einzelne betreibt normalerweise keine systematische Suche nach möglichen Alternativen, was heisst, dass das Erarbeiten einer ausgewogenen Zielpalette an menschliche Grenzen stösst. -Der Mensch analysiert seine Aktionsvarianten nur in beschränktem Masse hinsichtlich potentieller Konsequenzen. Daraus lässt sich ableiten, dass das systematische Suchen entsprechender Vorgehensweisen und das Herleiten möglicher Konsequenzen beinahe "widernatürlich" sind. -Das Individuum sträubt sich i.d.R., ein Entscheidungsproblem endgültig zu fixieren. Ein an der Planung Beteiligter verspürt somit immer eine innere Barriere, wenn er sich auf Ziele eindeutig festlegen sollte. Je länger der Planungshorizont, desto grösser sind auch diese inneren Hemmnisse. -Aus Erfahrung erwartet der Mensch nicht, Probleme endgültig zu lösen. Vorallem glaubt er nicht, dass mit der Zielerreichung die Probleme effektiv gelöst sind.
Bedauern nach der Entscheidung (vgl. Schmid, S. 102)	Das Individuum unterzieht sich höchst ungern dem Wahlakt der Zielfestlegung, da jede Zielfixierung andere Möglichkeiten ausschliesst und immer auch bestimmte Probleme oder Konsequenzen miteinschliesst. Das Ausweichen besteht darin, möglichst unklare oder nur wenige Ziele zu formulieren.

Ungenügende Rechtfertigung (vgl. Schmid, S. 103).	Einem Individuum widerspricht es, Ziele zu verfolgen, die seiner inneren Ueberzeugung widersprechen, was jedoch im betrieblichen Alltag häufig vorkommen kann.
Nicht eingetroffene Erwartungen (vgl. Schmid, S. 103).	Treffen irgendwelche erwartete Resultate nicht ein, so suchen die meisten intensiv nach Informationen, die ihre Entscheidungen rechtfertigen. Andererseits vermeiden sie alles, was die nicht gewählte Variante begünstigen oder die eigene Lösung benachteiligen könnte.
Intraindividuelle Konflikte (vgl. Schmid, S. 105ff.)	Die Problematik der Entscheidungsfindung beginnt dann, wenn verschiedene erstrebenswerte Varianten, die mit unterschiedlichen negativen Punkten verbunden sind, zur Auswahl stehen. Dem Individuum fällt es in der Regel schwer, eine Verhaltensweise zu wählen.
approach-approach conflict	Der Entscheidungsträger sieht sich vor zwei Alternativen, die sich gegenseitig ausschliessen, aber von ihm selbst als erstrebenswert angesehen werden (zentrales Problem der täglichen Arbeit).
avoidance-avoidance conflict	Es bestehen mehrere Aktionsmöglichkeiten, aber keine ist realisierungswürdig (Wahl des kleineren Übels).
approach-avoidance-conflict	Der Konflikt besteht darin, dass die möglichen Handlungsalternativen auch mit negativen Begleiterscheinungen gekoppelt sind. Dabei besteht die Gefahr, dass diesem Konflikt durch Vertragen der Entscheidung ausgewichen wird (Rufen nach besseren Informationen, Bildung von Ausschüssen usw.).

Die Absicht dieses Abschnittes war, die Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung als System des Management by Objectives darzustellen und die damit zusammenhängenden Probleme zu umreissen. Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Punkte:

- Ein MbO-System ist ein Gesamtführungssystem. Es kann nur mit dieser umfassenden Zielsetzung zum Erfolg führen.
- Der Zielformulierungsprozess läuft auf verschiedenen Stufen der betrieblichen Hierarchie ab. Ein Gesamtführungssystem muss diesen Unterschieden Rechnung tragen und die dazu notwendigen Instrumente und Verfahren bereitstellen.
- Der Zielformulierungsprozess ist nie abgeschlossen. Ein MbO-System muss diesen steten Entwicklungsprozess in Gang und unter Kontrolle halten.

- Ein Zielführungssystem ohne institutionalisiertes Kontrollsystem ist wertlos. Zum MbO-System gehört ein einfaches, funktionierendes Kontrollsystem. Beide Systeme müssen durchgesetzt und unterhalten werden.
- Eine vernünftige Leistungsbeurteilung kann nur auf einem funktionierenden Zielsetzungs- und Kontrollsystem aufgebaut werden.
- Der Mensch arbeitet von Natur aus nicht besonders zielorientiert. Er bringt derartigen systematischen Verfahrensweisen erhebliche psychologische Widerstände entgegen.
- Ein System funktioniert besser, wenn es die menschliche Natur berücksichtigt.
- Ein komplexes System, das funktioniert, ist stets aus einem einfacheren System, das seinerseits schon funktioniert hat, hervorgegangen. Ein MbO-System muss etappenweise implementiert werden.

Abbildung 122: Zusammenfassung der wichtigsten Problemkreise beim System des MbO (1).

(1) Schmid Eugen W.: Probleme des Management by Objectives in der Praxis, S.107.

332 Planung bei Banken

Ueber Begriff und Wesen der Planung im allgemeinen existiert eine umfangreiche Literatur (1), weshalb hier lediglich die Frage aufgeworfen wird, inwieweit bei der Planung im Bankbetrieb Besonderheiten zu beachten sind.

332.1 Planungseinschränkende Faktoren

Aus der Eigenheit des Bankbetriebes ergeben sich einige Gegebenheiten, die eine Planung in Kreditinstituten einschränken können (2):

- Die Banken hängen stark von der staatlichen Wirtschafts-, Geld- und Kreditpolitik der Zentralbank ab. Daraus ergibt sich unter anderem eine für die Bankplanung besonders hohe Unsicherheit der Erwartungen, so zum Beispiel die Unmöglichkeit, die Liquiditätslage und die Zinssätze für längere Fristen zu prognostizieren.
- Die Kreditinstitute unterliegen einem vielfältigen System aufsichtsrechtlicher Instrumente.
- Sowohl im Aktiv- als auch im Passiv- und im Dienstleistungsgeschäft bietet die Bank eine Absatzleistung an und dies vielfach noch an denselben Kunden.
- Die für die Banken charakteristische Marktform ist die des Oligopols. Dies hat eine hohe Transparenz des Bankenmarktes zur Folge. Dadurch wird der Möglichkeit, Entwicklungsgewinne mittels Produktinnovationen zu erzielen, enge Grenzen gesetzt (schnelles Aufholen der Konkurrenz).

-
- (1) Eine umfassende Behandlung der Planung findet sich bei: Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 53ff.
 - (2) Vgl. Mühlhaupt Ludwig, Dolff Peter: Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits (I), in: Kredit und Kapital, 7. Jg., Heft 3, 1974, S. 295ff.
Pomian Manfred: Bankplanung - Wege und Irrwege, in: angewandte planung, Band I, 1977, S. 122ff.
Vgl. auch Kolbeck Rosmarie: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971.

- Bei der Bankleistung handelt es sich um eine aus qualitativ und quantitativ unterschiedlichen Teilleistungen zusammengesetzte Verbundleistung, die zudem noch stoffloser, abstrakter Natur ist. Somit fehlt in den stark arbeitsintensiven Kreditinstituten mit einem breit gefächerten Sortiment eine exakt definierbare Leistungseinheit und damit ein messbares Mengengerüst, ein Mangel, der auch bei der Entwicklung einer aussagefähigen Kostenrechnung Probleme bietet.
- Die Kreditinstitute sind weit stärker als andere Unternehmungen mit den übrigen Bereichen einer Volkswirtschaft verbunden. Somit sind sie den wirtschaftlichen Aktivitäten auch stärker ausgesetzt, ohne dass die einzelne Bank in der Lage wäre, diesen Schwankungen wirksam begegnen oder sich ihnen flexibel anpassen zu können (alle drei Hauptgeschäftsbereiche sind sehr stark fremdbestimmt).

Aus diesen überblicksmässig aufgezählten Faktoren lassen sich keine Gründe finden, die eine Planung bei Banken ausschliessen oder übermässig behindern würden. Die Frage lautet somit auch nicht, ob eine Bankplanung sinnvoll sei oder nicht, sondern, wie eine effiziente Planung, unter Berücksichtigung der obenerwähnten Kriterien, zu gestalten sei.

332.2 Planungsfördernde Faktoren

Neben den begrenzenden Faktoren gibt es aber auch einige, die eine Planung im Bankbetrieb begünstigen (1):

- Die unter den planungshemmenden Faktoren aufgeführte Transparenz des Bankmarktes bietet insofern einen Vorteil, als sich zukünftige Verhaltensweisen der Konkurrenten leichter abschätzen lassen.
- Die Entwicklungen der modernen Computertechnik, die bereits in vielen Banken eingesetzt wird, erleichtert die Informationsverarbeitung zum Zwecke der Planung ganz wesentlich. Mit Hilfe der verbesserten Informationsverarbeitungskapazität lässt sich das Rechnungswesen immer weiter zu einem zukunftsorientierten Führungsinstrument ausbauen.
- Zahlreiche Bankmitarbeiter verfügen über einen sehr hohen Ausbildungsstand, was eine gute Ausgangslage für eine Planung auf der Basis der Führung durch Zielvereinbarung bietet.

(1) Vgl. Pomian Manfred: Bankplanung - Wege und Irrwege, S. 123.

332.3 Planungshorizont

Ein immer wieder interessierender Punkt ist die Frage nach dem Planungshorizont. Auf dieses Problem gibt es jedoch keine allgemeingültige Antwort. Diese hängt vielmehr davon ab, bis zu welchem Zeitpunkt die Bank den grössten Teil der die Planung beeinflussenden Faktoren gerade noch mit hinreichender Genauigkeit prognostizieren kann, das heisst, die in die Planung eingehenden Faktoren sollten für den gewählten Zeitraum als variabel angesehen werden können, also Aktions- und Erwartungsparameter darstellen. Der Planungshorizont ist somit informationsabhängig und kann daher für die verschiedenen Bereiche unterschiedlich sein (1).

Was die langfristige Planung anbetrifft, schlägt die Literatur vielfach eine Planperiode von fünf Jahren vor. Als Begründung wird angegeben, dass

- "- in diesem Zeitraum der grösste Teil der von einer Bank gewährten Kredite wieder zurückgeflossen ist;
- neugegründete Geschäftsstellen bis dahin im allgemeinen ihren break-even-point erreicht haben;
- akquisitorische Massnahmen sich auf die Kunden- und/oder Geschäftsstruktur im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft in der Regel voll ausgewirkt haben und
- die Auswirkungen eines Konjunkturzyklus im wesentlichen zu übersehen sind" (2).

Die kurzfristige Planung kann zwischen drei Monaten (darunter liegende Zeiträume heissen Disposition) und einem Jahr liegen. Die Zeitspanne zwischen einem und drei Jahren wird oftmals als mittelfristige Planung bezeichnet.

(1) Vgl. Mühlhaupt Ludwig, Dolff Peter: Grundprobleme der Bankplanung, S. 299f.

Vgl. auch die Formulare 'Betriebsanalyse' (S. 128) und 'Umweltanalyse- bzw. -prognose' (S. 147), in welchen Angaben über die Beeinflussbarkeit bzw. den Wirkungshorizont der Bestimmungsfaktoren gefordert werden.

(2) Mühlhaupt Ludwig, Dolff Peter: Grundprobleme der Bankplanung, S. 299.

332.4 Struktur der Pläne

In konsequenter Fortsetzung der bei der Beschaffung der Basisinformationen angewandten Grundsätze, ergibt sich eine erste Einteilung der Periodenplanung nach Gesamt-, Bereichs- und logistischen Plänen. Die weitere Gliederung innerhalb dieser Hauptgruppen orientiert sich am Stärken-Schwächen-Profil sowie am Chancen-Gefahren-Katalog.

Führt man die Fristigkeit als weiteres Kriterium ein, so ergeben sich lang-, mittel- und kurzfristige Pläne. Abbildung fasst diese beiden Einteilungsgrundsätze zusammen:

<u>Gruppen</u>	<u>Fristigkeit</u>	Langfristige (strategische) Planung	Mittel- fristige Planung	Kurzfristige Planung
		3 - 5 Jahre	1 - 3 Jahre	3 Monate bis 1 Jahr
Gesamtführungsbereich				
Geschäftsbereich				
Techni-organisatorischer Bereich				
unter Einschluss der Filialen und der separaten Projekt- planungen				
<u>K o n s o l i d i e r u n g</u>				

Abbildung 123: Grundstruktur der Bankplanung

Die einzelnen Pläne sind in den verschiedenen Bereichen zu erarbeiten, und zwar nach dem Prinzip 'von unten nach oben'. Diese sind am Ende der Planungsrunde zu einem Gesamtplan der Unternehmung zu konsolidieren. Das Zusammenfassen der dezentral erarbeiteten Teilpläne überträgt man dabei mit Vorteil einer zentralen Stabsstelle Planung.

332.5 Prioritäten bei der erstmaligen Entwicklung eines Planungssystemes

Im wesentlichen stehen zwei Möglichkeiten offen: Entweder leitet man die kurzfristige Planung aus der langfristigen ab, oder man baut die mittel- und langfristige Planung auf einem kurzfristigen Konzept auf. Vom theoretischen Standpunkt aus gesehen, ist die erste Variante vorzuziehen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass im Rahmen der kurzfristigen Planung die übergeordneten, langfristigen Unternehmungsziele ausreichend berücksichtigt werden (1). Aus praktischer Sicht mag es jedoch von Vorteil sein, mit dem Denken in den grossen Linien erst dann zu beginnen, "wenn Planungsansätze im kurzfristigen Bereich bestehen und damit vorallem die Planungsidee bei den Kadern aller Stufen einigermassen Fuss gefasst hat" (2).

Als Lösung schlägt Kilgus ein zweiseitiges Vorgehen vor: Einerseits wäre ein Planungsstab für die strategische und Teile der kurzfristigen Planung einzusetzen. Gleichzeitig sind aber die Kader aller Stufen frühzeitig in den Prozess einzuschalten, "sei es, dass in den Teilbereichen der Bank zuerst unabhängig voneinander geplant und erst später auf dieser Grundlage eine Gesamtplanung aufgebaut wird, sei es, was in grösseren betrieblichen Verhältnissen sicher notwendig ist, dass die zentrale Planungsstabstelle zunächst einen Grobplan entwickelt und anschliessend den verschiedenen Departementen innerhalb der Bank Richtlinien gibt" (3). In kleineren Verhältnissen lässt sich dieses Verfahren anwenden, sofern die Stabsaufgaben einer externen Stelle (Verband, Unternehmungsberater) anvertraut werden.

-
- (1) Vgl. Kilgus Ernst: Fragen zur Bankplanung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jg., Heft II, 1972, S. 45.
 - (2) Kilgus Ernst: Fragen zur Bankplanung und Budgetierung im Bankbetrieb, S. 46.
Vgl. Mülhaupt Ludwig, Dolff Peter: Grundprobleme der Bankplanung, S. 299.
 - (3) Kilgus Ernst: Fragen zur Bankplanung und Budgetierung im Bankbetrieb, S. 46.

332.6 Verhältnis zwischen Planung und Budgetierung

Den Abschluss der Planung bilden die eigentlichen Budgets. Diese sind zu verstehen als "kurzfristige, in der Regel auf eine Zeitperiode von einem Jahr oder von Teilen davon bezogene, systematische Zusammenstellung der erwarteten Mengen- und Wertgrößen in einem Bankbetrieb (...). Die Planung wird so in eine Planungsrechnung übergeführt, die als Zukunfts-Zeitraumrechnung die klassische Finanzbuchhaltung ergänzt und fester Bestandteil des Rechnungswesens wird" (1).

-
- (1) Kilgus Ernst: Fragen zur Bankplanung und Budgetierung im Bankbetrieb, S. 45.
Eine ausführliche Darstellung der Bankbudgetierung findet sich bei:
Fischer Rudolf: Bankbudgetierung, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 64, Bern und Stuttgart 1980.

333 Formularsatz Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung

Als Arbeitsinstrument empfiehlt es sich, ein Formular, gemäss Abbildung 124, S. 193, zu verwenden (1).

Das wichtigste Merkmal dieses Vordruckes ist das Nebeneinander der drei Spalten 'Ziele', 'Massnahmen' und 'Mittel'. Mit dieser Einteilung werden die planenden Stellen zu einer ersten Harmonisierung des zu Erreichenden (Ziele), des Machbaren (Massnahmen) und der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Mittel) gezwungen. Dieses Anstreben einer realitätsbezogenen Planung birgt aber die Gefahr in sich, die allgemein vorhandene Tendenz zu unterstützen, möglichst wenig vom aktuellen Zustand abzuweichen (2). Eine solche Ausrichtung an den Ressourcen (kein Platz, zuwenig Personal, kein Geld, keine Zeit) mag dann als Vorwand dienen, die Zielsetzungen allzu stark an den Erfahrungen der Vergangenheit zu orientieren. Diesem Problem ist mit einer intensiven Schulung (Technik des MbO) durch entsprechende Vorgabe der Unternehmensleitung (Rubrik 'Auflagen und Annahmen der vorgesetzten Instanz') sowie durch Planungs- und Koordinationssitzungen zu begegnen.

-
- (1) Vgl. Dokumentation zu
Kilgus Ernst: Grundkurs Planung im Bankbetrieb, S. 59.
(2) Vgl. die Ausführungen zu den personenbezogenen Problemen
beim Management by Objectives, S. 183ff.

ZIELPLANUNG

Gesamtbankbereich
Geschäftsbereich
Logistischer Bereich

PLANPERIODE

Datum:

Bearbeitet von:

Genehmigt durch:

ANNAHMEN UND VORGABEN DER VORGESETZTEN INSTANZ

EIGENE ANNAHMEN ZUR PLANPERIODE

ZIELE

MASSNAHMEN

MITTEL

Abbildung 124: Formular Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung (1)

(1) Vgl. Dokumentation zu
Kilgus Ernst: Grundkurs Planung im Bankbetrieb, S. 59ff.

4 Organisationsstruktur

41 Begriff

Der Ausdruck 'Organisation' wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. "Die einen -im wesentlichen die deutschsprachigen Betriebswirtschaftler- verstehen darunter ein Instrument, nämlich ein System von Vorschriften, die das Zusammenwirken von Menschen und Maschinen in Unternehmungen, aber auch in staatlichen Verwaltungen, in der Armee, der Kirche und gegebenenfalls weiteren Gebilden, regeln. Die anderen -im wesentlichen alle Angelsachsen und, von ihnen beeinflusst, die deutschsprachigen Soziologen- verstehen demgegenüber unter 'Organisation' eine Institution, nämlich das von Vorschriften durchdrungene Gebilde selbst: die Unternehmung, die staatliche Verwaltung, die Armee, die Kirche"(1).

42 Zielbezogenheit der Organisationsstruktur

Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich am traditionell deutschsprachigen Organisationsbegriff. Schwarz definiert Organisation in diesem Sinne als "System dauerhaft angelegter betrieblicher Regelungen, das einen möglichst kontinuierlichen und zweckmässigen Betriebsablauf sowie den Wirkzusammenhang zwischen den Trägern betrieblicher Entscheidungsprozesse gewährleisten soll, gleichgültig, ob diese Regelungen schriftlich vorliegen oder nicht"(2). Auch Schwarz weist auf den instrumentalsten Charakter hin, wenn er fordert, die Organisation habe der Zielerreichung zu dienen (3). Diese Auffassung deckt sich mit der in dieser Arbeit eingeschlagenen Vorgehensweise, die Organisationsstruktur einer Einzelwirtschaft erst dann zu überprüfen und festzulegen, wenn Klarheit darüber besteht, welche Ziele in einer relativ langen Zeitperiode angestrebt und mit welchen Mitteln diese erreicht werden sollen (4).

(1) Brauchlin Emil: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bisherige Entwicklungen, zukünftige Tendenzen in: Büro und Verkauf, Nr. 544, März 1977, S. 60.

(2) Schwarz Horst: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 7. Auflage, München 1974, S. 20.

(3) Vgl. Schwarz Horst: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, S.20.

(4) Vgl. Kilgus Ernst: Prospektivstudie, Band I, S. 51.

43 Aufbau- und Ablauforganisation

Die aufgrund der Organisation auf längere Sicht geschaffene Strukturierung lässt sich gedanklich in zwei Teile zerlegen, nämlich die Gliederung des Unternehmungsaufbaues (Aufbauorganisation) und die Gestaltung der Prozesse (Ablauforganisation).

431 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation umfasst institutionale Probleme und Bestandesphänomene, wie die Gliederung der Unternehmung in aufgabenteilige Einheiten und ihre Koordination zu integrierten Stellen und Abteilungen, zu Leitungs-, Stabs- und Kommunikationszusammenhängen (1). Dabei lassen sich fünf Zusammenhänge unterscheiden (2).

- Verteilungszusammenhang

Der Verteilungszusammenhang erfasst die Bildung von Stellen aus den analytischen Teilaufgaben.

- Leitungszusammenhang

Er reflektiert die rangmässigen Aufgabenbeziehungen gegenüber anderen Aufgabenträgern (Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisse).

- Stabszusammenhang

Dieser umfasst die Beziehungen, die sich durch die Ausgliederung von Aufgaben und Leitungsstellen (Instanzen) an Leitungshilfsstellen (Stabsstellen) ergeben.

- Arbeitszusammenhang

- Kollegienzusammenhang

Arbeits- und Kollegienzusammenhang beschreiben gemeinsam das Kommunikationssystem.

Die Aufbauorganisation stellt die Beziehungen zwischen den Aufgaben und den Aufgabenträgern her.

(1) Vgl. Grochla Erwin: Organisationstheorie, I. Teilband, Stuttgart 1975, S. 45.

(2) Vgl. Grochla Erwin: Einführung in die Organisationstheorie, Sammlung Poeschel, Stuttgart 1978, S. 128.

432 Ablauforganisation

Der wirtschaftliche Vollzug des Leistungsprozesses erfordert aber zusätzlich eine zeitliche und räumliche Regelung der materiellen und informationellen Tätigkeiten. Diese auf eine rhythmische und terminliche Abstimmung von Arbeitsabläufen gerichtete Strukturierung stellt die Ablauforganisation dar (1).

433 Statische und dynamische Betrachtung

Weil die betriebswirtschaftliche Organisationsliteratur die aufbaumässige Strukturierung überwiegend unter statischen Aspekten, d.h. auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen, betrachtet, darf man nicht folgern, der Unternehmungsaufbau sei das statische, der Arbeitsablauf das dynamische Element der Organisation. Da sowohl die Gebilde- als auch die Prozessstrukturierung zeitpunkt- und zeitraumbezogen analysiert und dargestellt werden können, gilt es, auch innerhalb der statischen und dynamischen Betrachtungsweise zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden. Aus der Ausrichtung des hier vertretenen Organisationsbegriffes 'Betriebsablauf' und 'Entscheidungsprozesse' folgt keineswegs eine einseitige Einschränkung der Organisationsphänomene zugunsten der Ablaufstrukturierung. Die Definition beruht auf dem Gedanken, dass die mit der Aufbauorganisation verknüpfte Ablauforganisation der Erfüllung des obersten Betriebszweckes sozusagen nähersteht. Ein zweckmässiger 'Aufbau' ist jedoch die Voraussetzung eines zweckmässigen Ablaufes (2).

44 Grundstrukturen der Organisationsformen

441 Prinzipien der Stellengliederung

Das organisatorische Strukturierungsproblem besteht im wesentlichen darin, eine gegebene Menge auszuführender Tätigkeiten auf Stellen

(1) Vgl. Schwarz Horst: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, S. 23

(2) Vgl. Schwarz Horst: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, S. 23

so zu verteilen, dass eine im Sinne der Zielerreichung zweckmässige Struktur entsteht. Den Kern dieser organisatorischen Synthese bildet die Frage der Aufgabenzentralisation und -dezentralisation. Je nach dem, wie die zu lösende Aufgabe zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst wird, lassen sich bei der Stellenbildung die folgenden Prinzipien unterscheiden (1):

- (a) Verrichtungszentralisation
(Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen)
- (b) Objektzentralisation
(Zusammenfassung unterschiedlicher Verrichtungen
bei der Bearbeitung eines Objektes)
- (c) Entscheidungszentralisation
(Trennung der Entscheidungs- und Realisationsaufgaben)

442 Leitungsprinzipien

"Die arbeitsteilige Erfüllung der Aufgaben in der Unternehmung macht es notwendig, zwischen den einzelnen Stellen, die jeweils Teilbeiträge zur Gesamtleistung erbringen, Beziehungen herzustellen. Diese Beziehungen umfassen einerseits die rein prozessbezogenen Beziehungen, die sich wesentlich im Material- bzw. Belegfluss durch die Unternehmung konkretisieren; zum anderen umfassen sie diejenigen Beziehungen, die der Koordination der Tätigkeiten der verschiedenen Stellen dienen, also Leitungsbeziehungen. Die getrennte Zuordnung von Entscheidungs- und Realisationsaufgaben macht die Einrichtung von Kommunikationsbeziehungen notwendig, die der Weiterleitung getroffener Entscheidungen zum Zwecke ihrer Ausführungen (Befehle) sowie der Meldung von Handlungsergebnissen und allen übrigen Entscheidungen erforderlichen Informationen dienen.

Die Art dieser Leitungsbeziehungen ist ebenfalls bestimmend für die Gesamtkonzeption der Unternehmungsorganisation. Sie hängt einerseits von den bei der Aufgabenverteilung angewendeten Prinzipien sowie insbesondere von (...) grundlegenden Leitungssystemen ab"(2).

-
- (1) Vgl. Grochla Erwin: Aktuelle Strukturierungskonzeptionen in der Organisationslehre (I), in: WISU, Nr. 12, Dezember 1973, S. 560ff.
 - (2) Grochla Erwin: Aktuelle Strukturierungskonzeptionen, S. 562.

Hierunter sind zu verstehen:

(d) Einlinien-System

(Untergeordnete Stellen erhalten ihre Weisungen nur von einer einzigen übergeordneten Instanz)

(e) Mehrlinien-System

(Spezialisierung in Form einer Aufteilung der Weisungsgewalt auf einzelne Entscheidungskomponenten)

Durch Kombinieren all dieser Prinzipien (a - e) ergeben sich die Grundformen der Aufbauorganisation einer Unternehmung:

(f) Funktionale (Stab -)Linien-Organisation

(g) Divisionale Organisation (Spartenorganisation)

(h) Matrix-Organisation

Graphisch lässt sich dies folgendermassen darstellen:

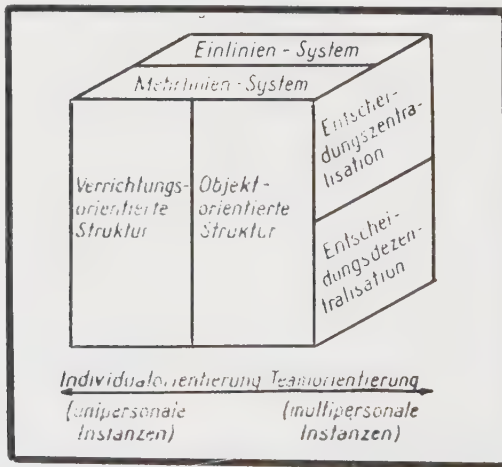


Abbildung 125: Grundformen der Aufbauorganisation (1)

- (1) Grochla Erwin: Aktuelle Strukturierungskonzeptionen in der Organisationslehre (I), S. 563.
Ueber die Vor- und Nachteile der einzelnen Formen orientiert im Detail: Hill Wilhelm, Fehlbaum Raymond, Ulrich Peter: Organisationslehre I, UTB 259, Bern 1974, S. 212ff.

45 Aufbauorganisation bei Banken

451 Gesetzliche Rahmenvorschriften über die innere Organisation der Banken (Art. 3 BaG, Art. 7 - 10 VOBaG)

Das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (BaG) macht die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb u.a. davon abhängig, ob das betreffende Kreditinstitut in seinen Statuten und Reglementen eine ihrer Geschäftstätigkeit entsprechende Verwaltungsorganisation vorsieht. Der Gesetzgeber äussert sich jedoch nicht näher darüber, was unter einer 'entsprechenden' Organisation zu verstehen ist. Durch die Vorschrift, Statuten und Reglemente der Eidgenössischen Bankenkommission zur Genehmigung vorzulegen, wird aber durch ein vom Staat eingesetztes Gremium

entschieden, inwieweit die vorgesehenen Regelungen der gesetzlichen Umschreibung 'entsprechende Verwaltungsorganisation' Rechnung tragen. Im weiteren hat die bankengesetzliche Revisionsstelle die Legitimation und die Pflicht, regelmässig zur Gesetzmässigkeit, Zweckmässigkeit und zum Funktionieren der inneren Organisation Stellung zu nehmen (vgl. Art. 4 VOBaG, lit. o und p).

Ferner verbietet das Gesetz den Mitgliedern der Geschäftsleitung, zusätzlich einem Organ der Oberleitung, Aufsicht oder Kontrolle anzugehören.

452 Organisationsformen bei Banken

Ist vorallem bei kleinen und mittleren Industriebetrieben die Verrichtungszentralisation (Einkauf, Lager, Produktion, Absatz, Verwaltung) eine häufig anzutreffende Organisationsform, so steht bei den Banken die Gliederung nach dem Objekt im Vordergrund. Diese Aufteilung nach dem Objektprinzip lässt sich dabei nach Produkten, Kunden oder geographischen Gesichtspunkten vornehmen. Mittels einer Matrixorganisation ergeben sich auch Möglichkeiten der jeweiligen Kombination (1).

(1) Vgl. Wielens Hans: Fragen der Bankorganisation, Frankfurt a.M. 1977, S. 45ff.

452.1 Kritik der 'klassischen' Bankorganisation

Die traditionelle Bankorganisation orientiert sich an den einzelnen Geschäftssparten (Aktiv-, Passiv-, indifferentes Geschäft). An dieser, durch das Prinzip der Produktorientierung gekennzeichneten Organisationsform wird kritisiert, dass eine Kundenberatung aus einer Hand, insbesondere mit dem Ziel einer integrierten Anlage- und Finanzierungsberatung, nicht möglich sei. Vorallem behindere eine derartige Organisationsform eine Intensivierung bestehender Kontoverbindungen durch 'cross-selling'. Dieser Mangel führe, angesichts eines sich verschärfenden Wettbewerbes um die Bankkundschaft, zu einer ungenügenden Ausschöpfung des kundenbezogenen Marktpotentials (1).

452.2 Markt- bzw. kundenorientierte Organisationsformen als Alternativen zur Geschäftsspartenorganisation

Der zunehmend wachsende Wettbewerb sowie die Wandlung des Marktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt verlangt ein vermehrt an den Bedürfnissen des Marktes ausgerichtetes Verhalten. Vom Standpunkt der Organisation aus gesehen, gibt es verschiedene Möglichkeiten, diesem Umstand Rechnung zu tragen.

452.21 Institutionalisierung einer Marketingabteilung

Bei dieser Variante wird von der bisherigen Organisationsstruktur ausgegangen. Neu kommt lediglich eine Abteilung 'Marketing' hinzu, die sich zentral um die Belange einer verbesserten Marktaus-schöpfung zu kümmern hat.

Mit dem Vorteil, dass es sich dabei um eine einfache und, im Vergleich mit anderen Varianten, kostengünstige Lösung handelt, sind aber gewichtige Nachteile verbunden: "Eine solche Marketing-Stabsstelle kann leicht durch den Ressort-Egoismus der

(1) Vgl. Benölken Heinz: Marktorientierte Absatzorganisation in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 6, 1978, S. 306.

Vgl. auch Cramer Jörg, Team Roger: Die herausgeforderten Banken, Marketing - Management - Mitarbeiterführung, Frankfurt a.M. 1972.

konkurrierenden geschäftsspartenorientierten Linienabteilungen zur Ohnmacht verurteilt werden, da sie über keine Entscheidungs-, sondern nur über Beratungskompetenzen verfügt. Die Linienabteilungen hingegen sehen (...) in den Mitarbeitern der Marketing-Abteilung nur eine Gruppe von Theoretikern, die Konzeptionen 'am grünen Tisch' ersinnen. Auch kann nicht ausgeschlossen werden, dass trotz der formalen Zuständigkeit der Marketing-Abteilung für die wesentlichen Marketing-Funktionen solche auch weiterhin von den Linienabteilungen wahrgenommen werden, mit der Folge, erheblicher Doppelarbeiten" (1).

452.22 Produktmanagement

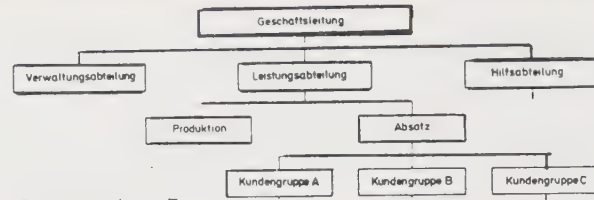
Das Marketing-Denken lässt sich auch über ein Produktmanagement, wie es sich im industriellen und Handels-Marketing bewährt hat, erreichen. Da aber Bankbetriebe traditionell produktorientiert organisiert sind, stellt das Produktmanagement für die Praxis der Universalbanken nichts Neues dar. Weil der Kunde aber i.d.R. eine integrierte Beratung im Aktiv- und Passivgeschäft sowie im Dienstleistungsbereich wünscht, ergeben sich für das Produktmanagement dieselben Probleme, wie bei der 'klassischen' Bankorganisation (1).

452.23 Kundenorientierte Organisationsformen

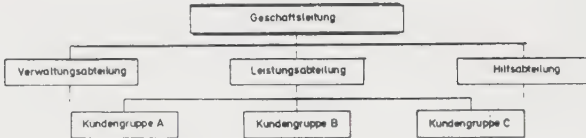
Die Ausrichtung der Bankorganisation auf die Kundengruppen geht davon aus, dass innerhalb einer bestimmten Zielgruppe der 'Kontakter' des Institutes grundsätzlich für alle Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäfte zuständig ist (2).

Nach Ellermeier lassen sich die folgenden Arten der Kundengruppenorientierung herleiten (3):

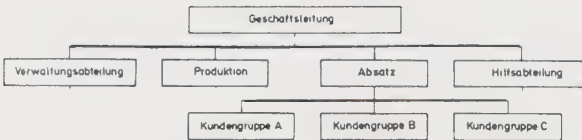
-
- (1) Vgl. Benölken Heinz: Marktorientierte Absatzorganisation in Kreditinstituten, S. 307.
 - (2) Vgl. Benölken Heinz: Marktorientierte Absatzorganisation in Kreditinstituten, S. 307.
 - (3) Ellermeier Christian: Marktorientierte Bankorganisation, Darmstadt 1975, S. 43f.



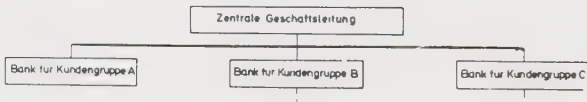
Alternative I



Alternative II



Alternative III



Alternative IV

Abbildung 126: Alternative marktorientierte Organisationsformen (1)

"Betrachtet man die vorgestellten Alternativen unter dem Gesichtspunkt, wie stark sich die Marktorientierung in den einzelnen Organisationen niederschlägt, so lässt sich eine Reihenfolge der Alternativen finden. Alternative II bietet, insbesondere bei einer weitgehenden Deckungsgleichheit von Kundengruppen und Produktgruppen, die geringste Veränderung gegenüber der Spartenorganisation. Eine stärkere Betonung erfährt der Marketinggedanke

(1) Ellermeier Christian: Marktorientierte Bankorganisation, S. 43f.

in der Trennung zwischen Produktion und Absatz innerhalb der Leistungsabteilung, wie sie in Alternative I vollzogen ist. Die Betonung der Marktorientierung ist noch ungleich stärker vorgenommen in Alternative III, die auf der ersten Stufe unterhalb der Geschäftsleitung den Absatz gleichrangig neben die Produktion setzt. Alternative IV schliesslich steht ganz im Zeichen einer Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nachfrager, was zu einer Aufspaltung der Gesamtbank in einzelne Teilbanken führt. Die Alternativen II,I,III können in der genannten Reihenfolge demnach auch als Zwischenstufen auf dem Wege von der produktionsorientierten zur kundenorientierten Bank angesehen werden" (1).

Nach welchen Kriterien die Bildung der Kundengruppen vorgenommen werden soll, lässt sich nicht allgemein sagen. Mangels anderweitiger Anhaltspunkte über das Verhalten der Kunden gegenüber der Bank, versuchen die Kreditinstitute aus den demographischen Charakteristika der Geschäftspartner sowie den allgemeinen Konsumgewohnheiten der Kunden spezielle Verhaltensmuster abzuleiten. Solche verhaltenshomogene Gruppen dienen dann als Basis für die Bildung der Kundensegmente (1). In der Praxis bildet die folgende Einteilung oftmals den Ausgangspunkt für die Gliederung der Kunden:

- Firmenkundschaft (gross und klein)
- Öffentlich-rechtliche Körperschaften
- Individualkundschaft
- Mengenkundschaft

Je nach Situation gilt es, diese Hauptgruppen weiter zu gliedern, z.B. in emissionsfähige und nicht emissionsfähige Firmen usw.

Abbildung 127, S. 204 enthält die wichtigsten Vor- und Nachteile, die eine Kundensegmentierung für das betreffende Kreditinstitut mit sich bringen können.

(1) Vgl. Ellermeier Christian: Marktorientierte Bankorganisation, S.52.

Vorteile	Nachteile
- Spezialisierung auf die Belange der Gruppe (höhere Intensität) - Organisation im Kundensegment ist einfacher - Privilegierte (z.B. vermögende Private oder Geschäftskunden) fühlen sich aufgewertet - Leichtere Zielvorgaben - Leichtere Kostenrechnerische Behandlung - Gezielter Einsatz geeigneten Personals - Mitarbeiter arbeiten für <u>ihre</u> Kunden (Motivation) - Intensivere Beziehung zwischen Kunden und Bank - Die von Kunden ausgehenden Einflüsse wirken sich direkt auf den internen Bereich der Bank aus (schlagen schneller durch)	- Mehrkosten durch erschwerten Kapazitätsausgleich, mehr Personal und Betriebsmittel - Schwierige Abgrenzungs- und Ueberführungsprobleme (letztere, wenn Kunde neu zugeordnet werden muss) - Erschwerte Koordination gleichartiger Aufgaben in verschiedenen Segmenten - Weniger Flexibilität der Spezialisten beeinträchtigt deren Einsetzbarkeit (grössere Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern) - Wahrgenommene oder tatsächliche Statusdifferenzierung zwischen den Mitarbeitern in den verschiedenen Kundensegmenten - Empfundene Diskriminierung bei 'unterprivilegierten' Kunden - Kompliziertes räumliches Leitsystem

Abbildung 127: Vor- und Nachteile der Kundensegmentierung (1)

Abschliessend sei noch auf einige in der Literatur ausführlich beschriebene Modelle kundenorientierter Bankorganisationen hingewiesen:

- (a) Das Modell von Cramer/Team (2)
- (b) Das Modell von Penzkofer/Täube (3)
- (c) Das Modell von Wielens (4)

-
- (1) In Anlehnung an Schmidt Götz: Aufbauorganisatorische Lösungsmodelle im Kundenbereich, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 6, 1978, S. 341, und Ellermeier Christian: Marktorientierte Bankorganisation, S. 45f.
 - (2) Cramer Jörg, Team Roger: Die herausgeforderten Banken, S. 137.
 - (3) Penzkofer Peter, Täube Klaus: Profit Centers im Bankbetrieb - zur Problematik der Divisionalisierung, in: Bank-Betrieb, 12. Jg., 1. Teil, Nr. 2, Februar 1972, S. 50ff., 2. Teil, Nr. 3, März 1972, S. 109ff.
 - (4) Wielens Hans: Fragen der Bankplanung, S. 61ff.

452.24 Matrix-Organisation

"Wendet man die Prinzipien der Matrixorganisation auf den Bankbetrieb an, so geht es primär um die Abstimmung der produktorientierten, kundenorientierten und regionalorientierten Anforderungen an die Betriebsorganisation, mit dem Ziel einer möglichst reibungslosen Koordination der Einzelaktivitäten"(1). Dabei ist allerdings zu beachten, dass diese Organisationsform ganz besondere Ueberschneidungsprobleme begründet (Probleme der Mehrfachunterstellung) (2).

452.25 Team-Management

Mit einem Team als Ergänzung zur bestehenden Organisation lassen sich spezielle Fragen (Marketing, EDV, Organisation) abteilungsüberlappend und hierarchieunabhängig bearbeiten und lösen. Dabei können Teams als ständige oder nur vorübergehende Institutionen eingeführt werden. Im Zusammenhang mit der Kundenorientierung einer Bank liesse sich ein bestimmtes Segment durch ein spezielles Team betreuen (3).

452.26 Filialen

Mit Hilfe der Zweigstellen kann eine Bank ihre Gliederung nach geographischen Kriterien verwirklichen. In kleineren Filialen ist die Marktorientierung dadurch gegeben, dass sich der Filialleiter als Kontakter für die Individualkundschaft, einzelne Schalterangestellte als Betreuer der Mengenkunden einsetzen lassen. Diese Aufwertung der Kassiere zu eigentlichen Kundenberatern verlangt aber von den betreffenden Personen umfassende bankfachliche und verkaufs-

-
- (1) Benölken Heinz: Marktorientierte Absatzorganisation in Kreditinstituten, S. 311.
 - (2) Vgl. Leumann Peter: Die Matrix-Organisation, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 30, Bern und Stuttgart 1979.
 - (3) Vgl. Michael Manfred: Team-Management - eine effiziente Organisations- und Führungsform in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 6, 1978, S. 362ff.
Vgl. Forster Jürg: Teams und Teamarbeit in der Unternehmung, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 26, Bern und Stuttgart 1978.

technische Kenntnisse. Die Anstrengungen für eine bessere Kundenbetreuung müssen aber gleichzeitig von einer entsprechend erweiterten Kompetenzregelung (v.a. im Kreditgeschäft) für die Filialen begleitet sein. Nur so lassen sich die Vorteile aus der Orts- und Kundennähe bei Zweigstellen ausnutzen (1). Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Kunde zulange warten muss, bis der Entscheid aus der Zentrale gekommen ist, oder der Kunde wird es überdrüssig, von einer Stelle zur anderen 'geschoben' zu werden.

46 Planung der Aufbauorganisation als Projektorganisation

Im Gegensatz zur Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung, die als Periodenplanung bezeichnet wird, ist die Aenderung einer Organisationsstruktur zu den Projektplanungen zu rechnen. Diese gehen über den eigentlichen Jahresrhythmus hinaus und haben einen genau fixierten Anfang und ein feststellbares Ende.

Dabei schliessen sich Perioden- und Projektplanungen nicht gegenseitig aus. Im Gegenteil, die Realisierung des Projektes (z.B. Veränderung der Organisationsstruktur) ist in die jeweilige Ziel-, Massnahmen- und Mittelplanung zu übernehmen. Nur so wird sichergestellt, dass die benötigten Ressourcen in der gewünschten Art und Weise im richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Insbesondere entsteht dadurch eine Harmonisierung mit den laufenden Geschäften.

(1) Vgl. Kilgus Ernst: Aspekte der Filialführung, S. 229.

TEIL IV : WEITERE ELEMENTE DER FUEHRUNG KLEINER UND
MITTLERER BANKEN, INSBESONDERE VON REGIONAL-
BANKEN UND SPARKASSEN

Nachdem alle Elemente der langfristigen Planung (vgl. Abbildung 4, S. 6) besprochen wurden, stellt sich abschliessend die Frage, inwieweit aus den gewonnenen Informationen Konsequenzen für die Führung bzw. Unternehmungspolitik (1) regional tätiger, kleiner und mittlerer Banken abgeleitet werden können.

1 Ausgangslage

11 Heterogenität bei den kleinen und mittleren Banken

Benutzt man die von Schuster (2) vorgeschlagene Grösseneinteilung nach dem Bilanzsummentotal, so fallen alle Kreditinstitute, deren Bilanzsumme weniger als eine Milliarde Franken beträgt, unter die Kategorie der kleinen und mittelgrossen Banken. Mit Ausnahme der Klasse 'Grossbanken' sind in allen Gruppen Kreditinstitute dieser Grössenordnung anzutreffen.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Regionalbanken und Sparkassen. Grenzt man den Blickwinkel auf diese Gruppe ein, so fallen mit zwei Ausnahmen alle Institute in die definierte Grössenklasse. Doch die unterschiedliche Gewichtung der Geschäftstätigkeit (Umfang des Leistungsprogrammes), die ungleichmässige geographische Verteilung, verbunden mit sehr verschiedenen Marktstellungen innerhalb der Regionen, verdeutlichen die Heterogenität der Gruppe. Die Bilanzsumme allein ist daher ein problematisches Kriterium, um auf Führungsprobleme einer ganzen Gruppe oder eines einzelnen Institutes zu schliessen.

-
- (1) Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 1, S. 34:
"Unternehmungspolitik ist (..) der (materielle) Gegenstand, mit welchem sich die oberste Führung befasst und nicht ein formales Element der Führung selbst. Sie bildet den eigentlichen Inhalt der Gesamtführung."
- (2) Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S. 11f.

12 Verstärktes Interesse an Führungsfragen

Trotz der bereits erwähnten Vorbehalte, von der Betriebsgrösse auf die Führungsprobleme zu schliessen, lässt sich bei der zur Diskussion stehenden Bankengruppe ein verstärktes Interesse am Problemkreis 'Führung kleiner und mittlerer Banken' feststellen, was eng mit dem verschärften Wettbewerbsklima zusammenhängt. Die veränderten Marktbedingungen brachten der Gruppe 3.00 als Ganzes denn auch wesentliche Marktanteilsverluste. Im weiteren sehen sich die Regionalbanken und Sparkassen einem, im wesentlichen zu ihren Lasten gehenden Konzentrationsprozess gegenüber (1). Aus dieser Optik heraus lassen sich besondere Probleme bei kleinen und mittleren Banken, vorallem in der Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen, vermuten.

13 Mögliche Problemkreise bei der Führung der Regionalbanken und Sparkassen

In diesem Abschnitt werden einige Punkte aufgeworfen, die für die Führung einer Regionalbank bzw. Sparkasse belastend wirken können:

131 Ueberholter Grundauftrag

Viele Angehörige der Gruppe 3.00 blicken auf eine langjährige Existenz zurück. So sind bei einigen seit ihrer Gründung z.T. mehr als hundert Jahre vergangen. Ins Leben gerufen wurden sie zu jener Zeit mit einer ganz bestimmten Zielsetzung. Die Aufgabe der kleinen, regionalen Institute bestand einerseits darin, die Sparidee in ihrem Einzugsgebiet zu fördern (eigentliche Sparkassen) und andererseits die Kreditbedürfnisse der kleineren Industriebetriebe, des Handwerkes und des Gewerbes in der betreffenden Wirtschaftsregion zu decken (Regionalbanken). Diese Aufteilung hat sich im Laufe der Zeit immer mehr vermischt. Insbesondere wurden Funktionen, die einmal den Sparkassen zukamen

(1) Vgl. Teil II, Abschnitt 13, Stellung und Entwicklung der Regionalbanken und Sparkassen, S. 35ff.

(Altersvorsorge, Bildung eines Notgroschens), durch staatliche und betriebliche Vorsorgeeinrichtungen weitgehend abgelöst. Die privaten Versicherungen sind als starke Konkurrenten dazu gekommen.

Diese Entwicklung hat zur Folge, dass bei vielen Banken der Grundauftrag unklar ist, was sich lähmend auf Aktivität und Kreativität der verantwortlichen Führungskräfte auswirken kann.

132 Mangelnder interregionaler Mittelausgleich

Da die Regionalbanken und Sparkassen in einem geographisch beschränkten Gebiet arbeiten, das keine wirtschaftliche Homogenität bildet, stellt entweder die Aktiv- oder die Passivseite einen Engpassfaktor dar. Den Ausgleich kann das einzelne Institut aber nicht intern vornehmen, sondern muss diesen über den Markt (i.d.R. Interbankengeschäft) oder eine gemeinsame Ausgleichsstelle suchen. Das letztere Vorgehen hat die Gruppe der Raiffeisenkassen sogar als Bedingung für ihre Mitglieder gemacht. Bei den Regionalbanken und Sparkassen besteht die Möglichkeit, aber keine Pflicht, die Dienste einer entsprechenden Gemeinschaftseinrichtung in Anspruch zu nehmen.

133 Regionale Verbundenheit als erhöhte Risikogefahr

Mit dem fehlenden interregionalen Ausgleich und dem vollständigen Ausrichten aller Aktivitäten auf ein relativ kleines Wirtschaftsgebiet, ist eine Risikostreuung nach geographischen Gesichtspunkten nicht möglich. Verstärkt wird die Gefahr zusätzlich, wenn die Bank in einem Gebiet arbeitet, das durch eine bestimmte Branche dominiert wird. Durch solche Umstände ist eine regional orientierte Bank den Umweltveränderungen ungemein mehr ausgesetzt. Insbesondere wird sie nicht mehr in der Lage sein, aus Rücksicht auf ihre eigene Sicherheit, wirksame Ueberbrückungshilfe zu leisten.

134 Beschränktes Leistungssortiment (Schwerpunkt Hypothekargeschäft)

Die spezialisierten Institute, die überwiegend den Wohnungsbau sowie die öffentlichen und privaten Investitionen finanzieren, sind der konjunkturellen Entwicklung stärker ausgesetzt als Universalbanken, denn die Geschäftstätigkeit der Spezialkreditinstitute folgt der Entwicklung der Konjunktur prozyklisch (1).

Je beschränkter das Leistungsangebot einer Bank ist, desto weniger stark fühlen sich die Kunden an ihr Institut gebunden, was einen definitiven Wechsel der Bankverbindung begünstigen kann.

Eine spezialisierte Bank verfügt auch über spezialisiertes Personal. Daraus resultiert eine geringere Flexibilität des Faktors Arbeit, was für die Weiterentwicklung der Bank ein Hindernis darstellen kann.

135 Schmale Führungsspitze

In kleineren Verhältnissen liegt die wesentliche Führungsverantwortung bei wenigen Personen, vielfach ist eine fast ausschliessliche Entscheidungscentralisation in einer einzigen Hand zu beobachten. Eine solch einseitige Ausrichtung der Führungskompetenzen auf wenige hat dann zur Folge, dass die Arbeitszeit völlig durch das Erledigen der Tagesgeschäfte absorbiert wird und fast keine Zeit mehr bleibt, sich vermehrt mit den zukünftigen Entwicklungsperspektiven der Bank auseinanderzusetzen.

136 Beschränkte Aufstiegsmöglichkeiten für Nachwuchsleute

Als Folge einer schmalen Führungsspitze gibt es für fähige Nachwuchspersonen nur wenige attraktive Führungspositionen. Damit verbunden ist auch eine kleine Fluktuation bei diesen Stellen.

(1) Vgl. Mühlhaupt Ludwig, Dolff Peter: Grundprobleme der Bankplanung, S. 302.

Solch limitierte Aufstiegsmöglichkeiten führen dann dazu, dass geeigneten Mitarbeitern nur noch der Uebertritt in eine andere Unternehmung offen bleibt, wenn sie beruflich einen Schritt vorwärts kommen wollen.

137 Traditionelle Ausbildung des Personals

Beim qualifizierten Personal herrscht die traditionelle Ausbildung vor (Lehre, Eidgenössisches Diplom für Bankbeamte, Notariatsausbildung o.ä.). Dies hat zur Folge, dass die ordentliche Geschäftsabwicklung sichergestellt ist. Doch der Umgang mit neuem Gedankengut, vorallem aber das Arbeiten mit modernen Führungsinstrumenten und -techniken (Planung, Budgetierung, Kostenrechnung, Führung durch Zielvereinbarung usw.), bereitet oftmals grosse Mühe, weshalb einem kleinen Institut viel von seiner möglichen Flexibilität und Dynamik verlorenght.

138 Weniger Zusatzleistungen für das Personal

Was die Salärierung und die Sozialleistungen für das Personal betreffen, so brauchen die Regionalbanken und Sparkassen keinen Vergleich zu scheuen. Im Gegensatz zu den Grossen fällt es ihnen allerdings schwerer, immaterielle Leistungen, wie Auslandsaufenthalte, Sportmöglichkeiten, interne Weiterbildungskurse usw., anzubieten. Diese Punkte können sich aber bei der Personalrekrutierung negativ auswirken.

14 Mögliche Faktoren, die die Führung einer Regionalbank bzw. Sparkasse begünstigen

141 Verwurzelung in Region und Volk

Durch die meist langjährige Präsenz in der Region konnten sich die entsprechenden Banken i.d.R. ein auf Tradition basierendes Image aufbauen. Bankbehörden und Personal stammen aus dem Marktgebiet, die Beteiligungspapiere sind oftmals breit in der Bevölkerung verstreut. Diese Faktoren bewirken ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl, das marketingmässig genutzt werden kann.

142 Ueberschaubarkeit

Die kleinen Verhältnisse haben den Vorteil, dass alles überblickbar ist. Man kennt sich gegenseitig, sodass der Kunde nicht das Gefühl hat, er werde von irgendeiner fernen, anonymen Zentrale aus 'verwaltet'.

Bankintern haben kleine Größenordnungen den Vorteil, dass die Kommunikationswege kurz sind und weniger Koordinationsprobleme bestehen.

Das Personal zieht es vielfach vor, in kleinen, überschaubaren Teams zu arbeiten, ein Aspekt, der bei der Personalbeschaffung durchaus positiv sein kann.

143 Kurze Entscheidungswege

Die schmale Führungshierarchie und die Ueberschaubarkeit der Verhältnisse haben bei entsprechender ablauforganisatorischer Regelung eine schnelle Entscheidungsfindung im Geschäftsbereich zur Folge, eine Tatsache, die von allen Bankkunden überaus geschätzt wird.

144 Einschränkung der Allgemeingültigkeit dieser Faktoren

Die Verbundenheit mit der Bevölkerung, die Ueberschaubarkeit und die kurzen Entscheidungswege werden aber in Kreisen der Regionalbanken und Sparkassen vielfach allzusehr als die eigenen Stärken herausgestrichen. Zweigniederlassungen von Banken anderer Gruppen sowie die Raiffeisenkassen stellen bei der Gestaltung ihrer Aktivitäten z.T. auf dieselben Faktoren ab. Sie rekrutieren Personal und Kader aus der Region und versuchen, durch Ausgliederung erhöhter Kompetenzen ihre jeweiligen Filialen so weit als möglich als selbständige Banken auf dem Markt auftreten zu lassen.

15 Konsequenzen für die Führung kleiner und mittlerer Banken

Die Beschreibung der Ausgangslage wie auch die Ergebnisse der Analyse im Teil II (Abschnitt 15, S. 86ff.) bestätigen das Fehlen eines 'natürlichen' Wettbewerbsvorteiles bzw. -nachteiles, der dominant genug wäre, die Führung einer Regionalbank/Sparkasse als betriebswirtschaftlichen Spezialfall zu behandeln. Da auch die kleinen, regionalen Institute mit praktisch denselben Marktkonstellationen konfrontiert werden wie die grösseren Banken, wird der Erfolg davon abhängen, wieweit es dieser Bankkategorie gelingt, die heute vorhandenen bankbetriebswirtschaftlichen Erkenntnisse systematisch für die Verfolgung der eigenen Absichten zu nutzen.

2 Ausgewählte Schwerpunkte bei der Führung kleiner und mittlerer Banken (Regionalbanken und Sparkassen)

Nachstehend werden noch einige Schwerpunkte besprochen, welchen bei der Führung kleiner und mittlerer Banken vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken ist (1).

21 Marketing

211 Marketing als Unternehmungs- und Führungsphilosophie

Die Regionalbanken und Sparkassen arbeiten auf demselben inländischen Markt und unter den gleichen Bedingungen wie ihre Konkurrenten. Es gilt somit für alle Bankinstitute, unabhängig ihrer Grösse, die gesamten Aktivitäten am Markt auszurichten, d.h. die Kundenbedürfnisse dauerhaft zu befriedigen. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, die Marketing-Denkhaltung bei den Leitungsverantwortlichen zu verankern (2).

-
- (1) Vgl. auch Pümpin Cuno: Neue Wege im Bankmanagement, in: Wirtschaft und Recht, Heft 2, 1976, S. 256ff.
(2) Vgl. Kilgus Ernst: Marketing im Bankbetrieb, in: Festschrift zum 75-jährigen Bestehen des Schweizer Verbandes der Raiffeisenkassen, St. Gallen 1977, S. 94f.

212 Marketing als Basis der Geschäftsspartenpolitik

Marketing-Ueberlegungen drängen sich nicht nur auf der Stufe 'Gesamtführung' einer Bank auf, sondern im gleichen Masse auch bei der Gestaltung der Geschäftspolitik jeder einzelnen Sparte. Sobald eine Bank mehrere Sparten betreibt, wird es unmöglich, 'den' Markt global zu erfassen. Jede Sparte kennt ihren eigenen relevanten Markt, der zielorientiert gesucht, vorbereitet und bearbeitet werden muss (1). Auch in den einfachsten Verhältnissen einer Sparkasse gilt es, mindestens zwei Märkte zu beobachten, nämlich die Situation der Mittelbeschaffung im Rahmen des Passivgeschäftes (Spareinlagen) und der Mittelverwendung beim Hypothekengeschäft. Der entsprechende Verantwortliche hat die Aufgabe, mit dem vorhandenen Leistungspotential (technische, personelle und finanzielle Kapazität) den Marktanteil zu verbessern und durch systematisches Auswerten der Kundenkontakte deren Sorgen und Schwierigkeiten kennenzulernen. Dadurch wird es möglich, gleichzeitig Probleme zu lösen und neue Dienstleistungen anzubieten (2).

213 Marketing als logistische Aufgabe

Im Vordergrund steht die Informationsgewinnung im Rahmen der Betriebs- und Umweltanalyse sowie -prognose. Weiter ist es die Aufgabe der Logistik, die einzelnen Marketing-Instrumente zu verwalten und wenn möglich auch optimal einzusetzen. Mit diesen Instrumenten kann die Bank direkt auf die Märkte Einfluss nehmen und damit die geforderte aktive Marketing-Politik betreiben (3).

(1) Vgl. Kilgus Ernst: Marketing im Bankbetrieb, S. 95f.

(2) Vgl. Kilgus Ernst: Marketing im Bankbetrieb, S. 94.

(3) Vgl. Kilgus Ernst: Marketing im Bankbetrieb, S. 96f.

214 Marketinginstrumente

Die Bezeichnung der einzelnen Marketinginstrumente ist in der Literatur uneinheitlich. Ebenfalls bestehen verschiedene Auffassungen über die Anzahl der zur Verfügung stehenden Instrumente und deren gegenseitige Abgrenzung. Eine für das praktische Arbeiten geeignete Einteilung findet sich bei Cramer (1):

- Produktpolitik
- Vertriebspolitik
- Preispolitik
- Werbung
- Verkaufsförderung
- Mitarbeitertraining
- Öffentlichkeitsarbeit

Was die Einsatzmöglichkeiten und die damit zusammenhängenden Probleme betreffen, sei auf die Spezialliteratur zum Bankmarketing verwiesen (2).

Die nachstehende Uebersicht zeigt, dass auch den kleinen und mittleren Banken diverse Möglichkeiten offenstehen, durch den kombinierten Einsatz der Marketinginstrumente (Marketing-Mix) Einfluss auf das Marktgeschehen zu nehmen. Die Dienstleistungsgestaltung (Qualitätspolitik), der Kundendienst und die Verkaufsförderung dürften speziell geeignet sein, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz herauszuholen. Nicht explizit erwähnt ist das Mitarbeitertraining. Dieses ist jedoch eine notwendige Voraussetzung, um überhaupt mit den einzelnen Instrumenten arbeiten zu können.

(1) Vgl. Cramer Jörg: Marketing bei Banken, Reihe Bank- und Geldmarketing, Frankfurt a.M., 1975, S. 25ff.

(2) Vgl. u.a. Iseli Edgar: Möglichkeiten des Marketings als Grundlage der Unternehmensführung im Bankwesen, Diss. St. Gallen, 1967.

Rentsch Hanspeter: Die rechtliche Ordnung des Marketings im Bankgewerbe, Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Band 27, Zürich 1978.

Instrument	Gegenstand	Beispiele/Probleme
Preispolitik	Zinssätze Provisionen Gebühren	Preishöhe, Preisbezugsbasis, Markttransparenz, Gültigkeitsdauer, Einzelpreise oder ausgleichskalkulierte Preise, Bestimmungsfaktoren des Zinses, Zinsspanne, Zinsempfindlichkeit
Dienstleistungsgestaltung	Qualität der Dienstleistung	Zuverlässigkeit, Korrektheit, Seriosität, Verhandlungsphilosophie, Schnelligkeit, Personalqualität, Bonitätsanforderungen, Umfang der Kreditwürdigkeitsprüfung, Schalteröffnungs- und Wartezeiten, sachkundige und uneigennützige Beratung "Höflichkeit kostet nichts"
Sortimentspolitik	Sortimentsbreite Sortimentstiefe banktypisches Sortiment bankfremdes Sortiment	Anzahl Dienstleistungen, Diversifizierung, Differenzierung der Leistungen, Cross-Selling (=Bündelangebot), Selling the group, Mengengeschäft contra Individualgeschäft
Kundendienst	freiwillige Leistungen Nebenleistungen	privilegierte Kunden VIP, selektiver Kundendienst, laufende Informationen an Kunden, Beratungen, Buchhaltungsarbeiten für Kunden, Vermittlung von Geschäftsverbindungen, Steuererklärung, Hilfestellungen
Absatzmethode (=Vertriebsmethode)	Standortproblem Filialproblem Banking by Mail Aufsuchen des Kunden	Bankstellendichte, optimale Betriebsgrösse von Bankstellen, Unterstellungen, Kopfstellen, fahrbare Zweigstellen, Kooperation mit fremden Banken, Personalbesetzung, Steuerliche, rechtliche, währungspolitische, allgemein wirtschaftspolitische Gesichtspunkte

Instrument	Gegenstand	Beispiele/Probleme
Public Relations	Oeffentlichkeitsarbeit Imagepflege Standingpflege	Bankenfeindlichkeit, Bankenkonzentration, Zinsknechtschaft, Bankenmacht, Banken-Lobby, Gesetzestreue (Devisenvergehen), Bankgeheimnis, politische Betätigung, PR-Investitionen, Informieren "bankbezogen"
Werbung	Werbemittel Wettbewerbsabkommen	Zeitungen, Inserate, Fernsehwerbung, Prospekt, Werbegeschenk, Gemeinschaftswerbung, Informieren "produktbezogen"
Verkaufsförderung	Gewinnung neuer Kunden	Kunden zum Abschluss bringen, verkäuferische Fähigkeiten, Motivation der Kunden, persönliche Beziehungen; Spitzensportler, Schönheitsköniginnen als Personal

Abbildung 128 : Marketing-Instrumentarium einer Bank (1)

(1) Kilgus Ernst: Marketing im Bankbetrieb, internes Arbeitsdokument, April 1978.

22 Organisation

221 Aufbauorganisation

Die Grundfrage lautet hier, inwieweit eine an den klassischen Geschäftssparten orientierte Organisationsstruktur (Produkt-orientierung) durch andere Formen (Markt- bzw. Kundenorientierung) abzulösen ist (1).

In kleineren Verhältnissen, insbesondere solchen, die über einen eindeutigen Schwerpunkt im Geschäftsbereich verfügen, genügt nach wie vor eine produktorientierte Organisation, denn der Spartenleiter ist hier i.d.R. noch in der Lage, die Problemkreise der einzelnen Segmente zu überblicken.

Wichtiger als eine an irgendwelchen Kundensegmenten orientierte Aufbauorganisation anzustreben, wäre bei vielen kleineren Banken die Schaffung einer Stabsstelle, die den gesamten technisch-organisatorischen Bereich betreut. Wird eine solche Stelle durch einen betriebswirtschaftlich geschulten Mitarbeiter besetzt, so besteht Gewähr, dass ein ausgebautes Führungsinstrumentarium auch genutzt und den laufenden Bedürfnissen der Bank angepasst wird.

Ferner sollten auch kleinere Banken vermehrt von der Möglichkeit Gebrauch machen, Teams im Zusammenhang mit speziellen Fragestellungen zu bilden, wobei vorallem Marketing-, EDV- und Ausbildungsausschüsse in Frage kämen.

Organigramme, Stellenbeschreibungen für das Kader sowie Pflichtenhefte auf der Stufe der Mitarbeiter sind auch bei überschaubaren Betriebsgrößen geeignete Instrumente, klare Verhältnisse zu schaffen sowie Schwachstellen aufzudecken und zu beseitigen.

(1) Zu den einzelnen Möglichkeiten vgl. Teil III, Abschnitt 45, Aufbauorganisation bei Banken, S. 199ff.

222 Ablauforganisation

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe ist aus Gründen der Kontrolle und der Wirtschaftlichkeit besonders wichtig. Zugleich stellt die rasche und fehlerfreie Ausführung von Kundenaufträgen einen wesentlichen qualitativen Wettbewerbsfaktor dar.

Das Instrument 'Funktionendiagramm' wird mithelfen, die Tätigkeiten der verschiedenen Hierarchiestufen eindeutig zu regeln.

Die Ablauforganisation im Bankenbereich wird immer mehr durch die EDV bestimmt, eine Tatsache, die zunehmend auch für Kleinbanken entscheidend wird. Gerade die neuesten Entwicklungen auf dem Gebiet der Elektronik eröffnen auch den 'Kleinen' Möglichkeiten, verbesserte Informations- und Kommunikationsverhältnisse zu schaffen. Dies erlaubt den kleineren Instituten, ihre Wettbewerbsfähigkeit in bezug auf Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Geschäftsabwicklung entscheidend zu verbessern.

23 Planung und Budgetierung

Ein institutionalisiertes Planungs- und Budgetierungssystem sollte auf jeden Fall zum festen Bestandteil der Führung einer Bank gehören, umso mehr als ein solches System völlig betriebsgrößenunabhängig ist. Als Hauptbestandteile kommen in Frage:

- Leitbild
- Langfristige Planung (3-5 Jahre)
- Jahresplanung
- Finanzbudget mit Planbilanz und Planerfolgsrechnung
- Spezielle Projektpläne

Ueber den Nutzen einer Kostenrechnung in kleinen Banken sind die Auffassungen in Theorie und Praxis geteilt.

In weitgehend spezialisierten Kreditinstituten (1), wie Sparkassen, mag ein gut ausgebautes finanzielles Rechnungswesen, ergänzt mit betriebsstatistischem Material, vollauf genügen, um eine sinnvolle Planung und Budgetierung sicherzustellen. Eine Kosten- und Erlösrechnung ist jedoch unerlässlich für ein Institut, das sich zur Universalbank weiterentwickelt.

Für die Erarbeitung der Pläne und Budgets sind die Regeln der Technik des Management by Objectives zu beachten.

24 Personal

Die Bedeutung des Faktors Arbeit als Qualitätskomponente bei der bankbetrieblichen Leistungserstellung wurde bereits mehrmals erwähnt. Dem Problemkreis 'Personal' ist somit bei der Führung einer Bank, ungeachtet der Anzahl beschäftigter Mitarbeiter, die allergrösste Aufmerksamkeit zu schenken. Im allgemeinen lässt sich die Personalführung in folgende Teilgebiete gliedern:

- Personalpolitische Grundsätze
- Personalplanung
(Bedarfs-, Beschaffungs- und Einsatzplanung)
- Qualifikation
- Nachwuchs- und Laufplanung
- Ausbildung
- Gehalts- und Sozialpolitik
- Beziehungen zu den Mitarbeitern
- Personaladministration

(1) Zur Problematik der kostenrechnerischen Erfassung des Hypothekengeschäftes vgl. Haas Ernst: Zins- und Gewinnmarge im Hypothekengeschäft, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 52, Bern und Stuttgart 1979.

Namentlich die Nachwuchs- und Laufbahnplanung sowie die Personalausbildung haben für kleine und mittlere Banken Priorität (1).

25 Zusammenarbeit

Die Regionalbanken und Sparkassen sind von einem sehr starken Unabhängigkeitsdenken geprägt. Dies führt dazu, dass die meisten ihre Probleme im Alleingang lösen wollen, doch Analysen, Prognosen, Marktforschung, Werbung, EDV, Ausbildung usw. erfordern ein umfangreiches Fachwissen und hohe finanzielle Mittel, sodass das einzelne Institut bei der Lösung derartiger Aufgaben vielfach überfordert ist. Als Lösung bietet sich ein Umdenken in der Richtung an, dass unter Beibehaltung der rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit eine verstärkte Zusammenarbeit im technisch-organisatorischen Bereich angestrebt wird. Als Partner kommen in Frage:

- Verband
- Externe Unternehmenspartner
- Projektgruppen, die aus Mitarbeitern der beteiligten Institute bestehen

26 Zweigstellen

Zweigstellen spielen in der ganzen Bankbranche eine wichtige Rolle. Sie dienen, wie bereits erwähnt, der Marktorientierung nach geographischen Gesichtspunkten. Die Zweigstellenpolitik ist somit ein Teil der Marketingpolitik (Vertriebspolitik).

(1) Zu diesen beiden Themenkreisen sowie zu Fragen der Qualifikation vgl. Knecht Heinz: Management Development, Diss. in Vorbereitung.
Eine vollständige Analyse des sozialen Führungskonzeptes in Kreditinstituten findet sich bei Veit Thomas: Führungssituation und Führungsstil in Kreditinstituten, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 49, Bern und Stuttgart 1978.

Folgende Probleme der Zweigstellenführung sind klar zu regeln:

- Kompetenzen
- Ueberwachung
- Führungs- und Fachunterstellung
- Informationsfluss

Ferner sind die Zweigstellen vollständig in den Planungs- und Budgetierungsprozess zu integrieren. Auch der personellen Besetzung ist grösste Aufmerksamkeit zu schenken, denn das Zweigstellenpersonal verfügt über eine sehr grosse Marktnähe und ist somit in der Lage, wertvolle Kundeninformationen aufzunehmen und auszuwerten.

27 Probleme bei der Einführung von Neuerungen

Einzelne oder mehrere Bereiche der behandelten Führungsschwerpunkte lassen sich nicht ohne weiteres neu gestalten oder einführen. Kleinere Banken verfügen i.d.R. nicht über genügend personelle Kapazitäten, die eigens für eine spezielle Projektbearbeitung freigestellt werden könnten. So haben denn die Organisationsmitglieder die mit den Neuerungen zusammenhängenden Arbeiten selbst, d.h. neben ihren Tagesgeschäften, zu erledigen. Da aber jeder Angestellte seinem eigenen Arbeitsbereich Priorität gibt, besteht grosse Gefahr, dass die zusätzlichen, über die eigene Abteilung hinausreichenden Projektarbeiten als zweitrangig betrachtet werden. Dies ist oft der Grund, weshalb bei der Einführung von Neuerungen das Risiko eines Misserfolges sehr gross ist. Mit diesem Problemkreis beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre unter den Stichworten 'Tiefgreifende Veränderung', 'Organisation des geplanten Wandels' bzw. 'Reorganisationsprozesse'. Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Gebiet behandelt der nächste Abschnitt.

3 Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption als tiefgreifender Wandel

31 Begriff des tiefgreifenden Wandels

Kommt die Unternehmung aufgrund ihrer Analysen zum Schluss, ihre Führungskonzeption neu zu gestalten, so bedeutet dies für die betreffende Betriebswirtschaft eine tiefgreifende Veränderung(1). Ein tiefgreifender Wandel liegt dann vor, wenn relativ viele Merkmale der ganzen Betriebswirtschaft (nicht nur einzelne Subsysteme) mit einer Vielzahl von Folgeänderungen umgestaltet werden, wobei sich eine grosse Zahl von Organisationsteilnehmern in ihren Interessen erheblich betroffen fühlen. Der Wandel wird von einer grösseren Personenanzahl realisiert, welche bei der Problemlösung neue Ideen und Denkweisen in Erwägung ziehen (2).

32 Merkmale einer tiefgreifenden Veränderung

Ein den oben erwähnten Grundzügen entsprechender Wandel lässt sich durch die folgenden Merkmale charakterisieren (vgl. Abbildung 129 , S. 224):

-
- (1) Ursachen für tiefgreifende Veränderungen können sein:
Einführung eines computerunterstützten Informationssystems, eines Planungs- und Budgetierungssystems, neuer Führungstechniken (z.B. MbO-System), eines Ausbildungssystems usw.
Projekte, die eine tiefgreifende Veränderung bedingen, werden auch Reorganisationsprozesse oder geplanter Wandel genannt.
- (2) Vgl. Kirsch Werner und Mitarbeiter: Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Nr. 27, München 1978, S. 3.

- (1) Tiefgreifende Veränderungen sind als Prozesse zu begreifen, die nicht unabhängig von der bestehenden Betriebswirtschaft mit ihrer Geschichte und ihrer spezifischen Probleme gesehen werden können. Der Prozess wird durch die vorangegangene Entwicklung beeinflusst und determiniert seinerseits das Folgegeschehen. Im allgemeinen lässt sich der Gesamtprozess durch einen Anfang und ein Ende abgrenzen.
- (2) Ausgangspunkt des Wandels sind häufig neue Technologien, Marktveränderungen, personelle Veränderungen, Veränderungen in den grundlegenden Zielsetzungen sowie in den Führungsverfahren im weitesten Sinne. Bisherige Merkmale des Systems werden nicht mehr für angemessen gehalten.
- (3) Tiefgreifende Veränderungen soziotechnischer Systeme beinhalten komplexe Entwurfsprobleme, die in aller Regel die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Entwerfer übersteigt.
- (4) Tiefgreifende organisationale Veränderungen betreffen viele oder alle Mitglieder eines Systems und haben damit stets umfassende soziale Konsequenzen. Einen rein technologischen Wandel gibt es nicht. Tiefgreifende Veränderungen bedingen Veränderungen bestehender Werte, Normen, Einstellungen, Attitüden und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern.
- (5) Tiefgreifende Veränderungen weisen einen hohen Konsensbedarf auf. Da bestehende Strukturen, Informations-, Macht- und andere Beziehungen beeinträchtigt werden, sind vielfältige Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zu erwarten.
- (6) Tiefgreifende Veränderungen sind Prozesse, die nicht eigen-dynamisch ein erfolgreiches Ergebnis erreichen, vielmehr aufgrund vielfältiger Widerstände und Schwierigkeiten leicht versanden. Deshalb müssen laufend Impulse gegeben werden, die den Prozess anregen und richtungsweisend vorantreiben.
- (7) Die Prozesse des tiefgreifenden Wandels sind Lernprozesse. Sie erhöhen nicht nur das Wissen, wie bestimmte Probleme in ähnlichen Prozessen zu lösen sind. Sie verbessern auch die Fähigkeit der Organisation, auf bestimmte Umwelt-ereignisse und -bedingungen durch geeignete Verhaltensweisen zu reagieren. Allerdings können tiefgreifende Veränderungen ein System so stark umstrukturieren, dass es, vergleicht man den früheren Zustand, einer Zerstörung des Systems gleichkommt.

Abbildung 129: Grundmerkmale tiefgreifender Veränderungen (1)

-
- (1) Bamberger Ingolf, Gabele Eduard: Prozessanalyse, Die Planung tiefgreifender Veränderungen von Organisationen als Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 29. Jg., 1977, 452f.

Der Merkmalskatalog in Abbildung 129 lässt vermuten, dass solche Wandlungsprozesse aus folgenden Gründen einer grossen Gefahr des Scheiterns ausgesetzt sind:

- Mängel und Unzulänglichkeiten
- Durchsetzungsprobleme und Widerstände
- Methodische Probleme

Es gibt aber keinen dominanten singulären Grund bzw. Faktor, der für den Misserfolg eines Reorganisationsvorhabens verantwortlich gemacht werden könnte. Stets bewirken mehrere Gründe bzw. Faktoren gemeinsam das vorzeitige Ende eines Veränderungsprozesses (1).

33 Anforderungen an die Führung bei tiefgreifenden Veränderungen

Tiefgreifende Wandlungsprozesse sind sehr ressourcenaufwendig. Beim Abbruch heisst dies, dass den verbrauchten Mitteln kein Nutzen gegenübersteht. Somit ist vor Verwirklichung der entsprechenden Projekte dafür zu sorgen, dass die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolges möglichst klein gehalten wird. Als Hilfsmittel dient folgender Katalog, der die wichtigsten Anforderungen an die Führung im Rahmen einer tiefgreifenden Veränderung zusammenfasst:

- In der Unternehmung ist ein geeignetes Klima für Innovationen zu schaffen. Es muss eine Atmosphäre geschaffen werden, die eine Kritik, insbesondere auch eine gewisse Fundamentalkritik, zulässt.
- Der Wandel ist durch eine systematische Planung zu steuern.
- Die zu bewältigenden Reorganisationsprobleme sind auf die limitierten Kapazitäten und das begrenzte Wissen der Beteiligten abzustimmen.

(1) Vgl. Kirsch Werner, Esser Werner-Michael, Gabele Eduard: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979, S. 17.

- Die Phasen eines Reorganisationsprojektes sind gleichermassen als Prozesse der Produktion von Dokumenten zu sehen, die autorisierte Zwischenergebnisse beinhalten und somit für den weiteren Verlauf verbindlich sind (verhindern eines 'Durchwursteins').
- Das neu zu entwickelnde System muss der strukturellen und personellen Situation der bestehenden Organisation Rechnung tragen, d.h. im Rahmen der Ist-Analyse ist die Machbarkeit der alternativen Systementwürfe zu prüfen.
- Bereits am Anfang der Planung von Reorganisationen sind die Fragen der Durchsetzung, der Konfliktbewältigung und der Konsensbildung zu berücksichtigen. Weiter ist dafür zu sorgen, dass dem Prozess laufend hinreichend neue Impulse zugeführt werden, die ein Versanden verhindern und den Prozess trotz vielfältiger Widerstände und Schwierigkeiten vorantreiben (Überwinden von Ängsten und Befürchtungen der betroffenen Mitarbeiter).
- Die Reorganisation ist als Projektorganisation zu gestalten, denn es ist nicht möglich, gleichzeitig die vielfältigen Probleme der laufenden Organisation zu bewältigen und sich zugleich mit Vehemenz um die Planung und Durchsetzung eines tiefgreifenden Wandels zu kümmern.
- Das Projekt der Reorganisation hat den Aufbau eines funktionierenden, projektbezogenen Ausbildungssystems miteinzubeziehen. Ausbildungssysteme dürfen nicht zu sehr als Instrument der Personalförderung betrachtet werden. Innerbetriebliche Ausbildung ist aber auch ein Instrument der Informationsgewinnung und -versorgung der Führungskräfte. Darüber hinaus lässt sich die Schulung auch als Instrument der Konsensbildung einsetzen.

Abbildung 130: Anforderungen an die Führung bei Reorganisationsprozessen (1)

Die aufgezählten Anforderungen an eine Führung bei der Reorganisation zeigen den breiten Gesichtswinkel, der bei der Planung und Durchführung tiefgreifender Veränderungen anzuwenden ist. Speziell hervorgehoben wird auch die grosse Bedeutung der psychologischen und gruppendynamischen Probleme.

(1) Vgl. Kirsch Werner, Esser Werner-Michael, Gabele Eduard:
Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, S. 48ff.

34 Beurteilung des Erfolges einer Reorganisation

Nachdem eine tiefgreifende Veränderung abgeschlossen ist, stellt sich die Frage nach dem Ergebnis: Hat sich die Anstrengung gelohnt, d.h. ist der neue Zustand besser als der ursprüngliche? Eine solche Qualifikation ist aber mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, denn es gibt i.d.R. keine Massstäbe, mit denen der Erfolg gemessen werden könnte. Die nachstehende Aufstellung fasst die Problematik zusammen:

- Fast immer fehlt eine 'Vergleichsorganisation', anhand derer man nachprüfen könnte, wie man mit den Problemen fertig geworden wäre, wenn keine Reorganisation stattgefunden hätte.
- Reorganisationen brauchen Zeit. So vergehen bei grösseren Reorganisationen bis zum Ende der Konsolidierung drei bis fünf Jahre. Während dieser Zeit ändert sich aber auch die Umwelt des Unternehmens. Die Organisation wird sich dieser Veränderung irgendwie anpassen. Damit wandelt sich die Umwelt-Organisation-Beziehung auch aufgrund anderer Faktoren als die der Reorganisation. Es ist ein kaum zu lösendes Messproblem, diejenigen Ergebnissen, die auf die Reorganisation zurückzuführen sind, von denjenigen zu trennen, die auf andere Art und Weise zustandegekommen sind.
- Es fehlen klare Kriterien und Massstäbe, anhand derer Erfolge von Reorganisationen gemessen werden könnten. Bei Unternehmungen mögen so verschiedene Dinge, wie 'absoluter Periodengewinn', 'Gewinn relativ zum Planungsergebnis', 'Transparenz der Entscheidungs- und Informationsflüsse für bestimmte Stellen', 'Zufriedenheit bestimmter Organisationsteilnehmer', 'Schlagkraft am Markt', 'Häufigkeit interner Reibungskonflikte' usw. als Erfolgsfaktoren angesehen werden. Oft aber sind derartige Kriterien noch gar nicht formulierbar, da ihr Auffinden selbst Teil des Gestaltungsprozesses sein mag.
- Selbst wenn klare Massstäbe des Erfolges formuliert worden sind, stellt sich immer noch die Frage, für wen sie Gültigkeit besitzen. Bei einem Konglomerat unterschiedlicher Interessen in einem Unternehmen wird die Frage nach dem Erfolgskriterium sehr schnell zum unternehmungspolitischen Problem. Schwierigkeiten, wie sie bei der Ziel- und Wertformulierung im politischen System eines Unternehmens auftreten, sind auch hier, beim Formulieren von Erfolgskriterien für Gestaltungsprozesse, wieder anzutreffen.

Abbildung 131: Probleme bei der Beurteilung des Erfolges einer Reorganisation (1)

(1) Vgl. Kirsch Werner, Esser Werner-Michael, Gabele Eduard:
Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, S. 13.

4 Schlussbemerkungen

Die Lösung der künftigen Probleme der kleinen und mittleren Banken liegt nicht einfach darin, alte Traditionen aufzugeben und in allen Belangen den Grossbanken nachzueifern. Die Praxis zeigt gerade das Gegenteil, kamen doch in der Vergangenheit oftmals jene Institute in Schwierigkeiten, die den Sprung in die Zukunft allzu forsch vornahmen (1). Aber auch das Festhalten an teilweise überholten Vorstellungen (z.B. Zweck der Bank) kann zunehmend zu Problemen führen. Der Weg wird somit irgendwo zwischen Vorwärtsstreben und Beschränkung liegen.

Eine Orientierungshilfe bei der Suche dieses Mittelweges bietet das Erarbeiten und Einführen eines umfassenden, auf die eigene Situation zugeschnittenen Führungssystems (Umschreibung der Willensbildung und -durchsetzung unter institutionalen, prozessualen und instrumentalen Aspekten). Selbstverständlich lassen sich mögliche Misserfolge auch nicht mit einem noch so ausgefeilten Führungssystem ausschliessen. Aber je systematischer die Führung konzipiert ist, desto eher sind die kritischen Faktoren zu erkennen, was dem Management erlaubt, rechtzeitig entsprechende Massnahmen zu treffen. Diese für alle Betriebswirtschaften geltende Aussage gilt uneingeschränkt auch für die Führung kleiner und mittlerer Banken, seien es mehr spezialisierte Sparkassen oder mehr dem Universalbankentyp zuzurechnende Regionalinstitute.

Es ist das Ziel dieser Arbeit, zu zeigen, dass auch kleine und mittlere Banken, mit ihren limitierten personellen und finanziellen Ressourcen, mittels der heute allgemein bekannten Managementkenntnisse in der Lage sind, die Führungsprobleme zu meistern. Die grössten Schwierigkeiten liegen allerdings darin, die mit den moderneren Führungskonzepten verbundenen personellen und psychologischen Aspekte zu lösen.

(1) Vgl. Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, S.11.

(2) Vgl. Teil III, Abschnitt 331.22, Das Individuum als Problemquelle, S. 180ff.

Vgl. Teil IV, Abschnitt 33, Anforderungen an die Führung bei tiefgreifenden Veränderungen, S.225ff.

A N H A N G I

Anzahl und Verteilung der Rechtsformen innerhalb der Gruppe Regionalbanken und Sparkassen, per 31. Dezember 1978 (1)

Rechtsformen	Total	Aktiengesellschaften	Gemeindeinstitute	Genossenschaften	Stiftungen	Aktiengesellschaften mit staatl. Mitwirkung	Vereine	Corporationen
Verbandsmitgliedschaft								
Angeschlossene Institute	184	94	18	68	1	1	1	1
Nicht angeschlossene Institute	39	12	12	13	2	-	-	-
Total	223	106	30	81	3	1	1	1

Anzahl Regionalbanken und Sparkassen ohne Grundkapital, gegliedert nach Rechtsformen, per 31. Dezember 1978 (2)

Rechtsformen	Total	Genossenschaften	Gemeindeinstitute	Stiftungen	Vereine
Verbandsmitgliedschaft					
Angeschlossene Institute	31	21	7	2	1
Nicht angeschlossene Institute	14	2	11	1	-
Total	45	23	8	3	1

(1) vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 288ff.

(2) vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, S. 288ff.

Jahr	Neuaufnahmen in die Gruppe 3.00			Weglassungen in der Gruppe 3.00		
	Anzahl	Rechtsform	Bilanzsumme (TFr.)	Anzahl	Rechtsform	Bilanzsumme (TFr.)
1971	1	Aktiengesell.	3.000	7	Aktiengesell. Genossenschaft Aktiengesell. Genossenschaft Genossenschaft Gemeindeinstitut Genossenschaft	13.443 18.762 1.003.453 4.126 6.929 457 4.086
1972	-			4	Aktiengesell. Gemeindeinstitut Aktiengesell. Genossenschaft	36.374 267 58.486 3.077
1973	-			7	Aktiengesell. Aktiengesell. Aktiengesell. Aktiengesell. Aktiengesell. Genossenschaft Aktiengesell.	2.095.568 55.444 756 17.709 1.807 4.222 77.876
1974	-			3	Gemeindeinstitut Gemeindeinstitut Gemeindeinstitut	1.669 410 1.103
1975	-			2	Genossenschaft Genossenschaft	1.080 8.344

Uebernahme durch Regionalbank

Uebernahme durch Kantonalbank

Neu Gruppe 5.11

Uebernahme durch Regionalbank

Uebernahme durch Kantonalbank

Uebernahme durch Kantonalbank

Uebernahme durch Regionalbank

Uebernahme durch Grossbank

Uebernahme durch Kantonalbank

Neu Gruppe 5.11

Uebernahme durch Kantonalbank

Neu Gruppe 5.11

Neu Gruppe 5.14

Neu Gruppe 5.12

Neu Gruppe 5.11

Uebernahme durch Kantonalbank

Uebernahme durch Grossbank

Uebernahme durch Kantonalbank

Liquidation

Uebernahme durch Kantonalbank

Uebernahme durch Kantonalbank

Uebernahme durch Raiffeisenk.

Jahr	Neuaufnahmen in die Gruppe 3.00			Weglassungen in der Gruppe 3.00		
	Anzahl	Rechtsform	Bilanzsumme (TFr.)	Anzahl	Rechtsform	Bilanzsumme (TFr.)
1976	-			7	Gemeindeinstitut Genossenschaft Genossenschaft Gemeindeinstitut Genossenschaft Gemeindeinstitut Aktiengesell.	2.187 549 4.956 1.106 596 3.037 1.641.207
1977	-			-		
1978	-			2	Aktiengesell. Gemeindeinstitut	147.201 3.295
1979	-			3	Aktiengesell. Aktiengesell. Aktiengesell.	792.426 802.148 550.206

Neuaufnahmen und Weglassungen bei der Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen (1)

Jahr Gruppen	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
	Anzahl Kreditinstitute (1)							
Kantonalbanken	28	28	28	28	28	28	28	28
Grossbanken	5	5	5	5	5	5	5	5
Regionalbanken & Sparkassen	289	284	278	254	232	225	225	223
Darlehens- und Raiffeisenkassen	2 (1020)	2 (1080)	2 (1121)	2 (1158)	2 (1186)	2 (1192)	2 (1197)	2 (1204)
Uebrige Banken	84	122	159	184	188	185	183	181
-Schweizer Banken	.	.	.	(108)	(104)	(101)	(98)	(97)
-Ausländ. Banken	.	.	.	(76)	(84)	(84)	(85)	(84)
Finanzgesellsch.	30	37	49	55	63	63	65	73
Filialen auslän- discher Banken	15	15	16	12	14	14	14	41
Privatbankiers	72	63	51	44	31	28	28	25
Alle Gruppen	525	556	588	584	563	550	550	551
Anteil in Prozenten								
Kantonalbanken	5,33	5,03	4,76	4,79	4,97	5,09	5,09	5,08
Grossbanken	0,95	0,90	0,85	0,86	0,89	0,91	0,91	0,91
Regionalbanken & Sparkassen	55,05	51,08	47,29	43,49	41,19	40,91	40,91	40,47
Darlehens- und Raiffeisenkassen	0,38 (66,10)	0,36 (66,06)	0,34 (65,67)	0,34 (66,55)	0,36 (67,89)	0,36 (68,51)	0,36 (68,59)	0,36 (68,68)
Uebrige Banken	16,00	21,94	27,04	31,51	33,40	33,64	33,27	32,85
-Schweizer Banken	.	.	.	(15,81)	(18,48)	(18,37)	(17,82)	(17,60)
-Ausländ. Banken	.	.	.	(15,70)	(14,92)	(15,27)	(15,45)	(15,25)
Finanzgesellsch.	5,71	6,65	8,33	9,42	11,19	11,45	11,81	13,25
Filialen auslän- discher Banken	2,86	2,70	2,72	2,05	2,49	2,55	2,55	2,54
Privatbankiers	13,72	11,34	8,67	7,54	5,51	5,09	5,09	4,54
Alle Gruppen	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Bankengruppen	Zahl der Bankstellen Schweiz (1)							
Kantonalbanken	1.102	1.137	1.189	1.223	1.252	1.254	1.264	1.272
Grossbanken	190	253	363	503	671	688	710	729
Regionalbanken & Sparkassen	1.197	1.214	1.255	1.192	1.149	1.095	1.112	1.119
Darlehens- und Raiffeisenkassen	1.022	1.082	1.123	1.160	1.199	1.207	1.213	1.220
Uebrige Banken	93	143	212	264	376	374	374	369
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(247)	(247)	(249)	(245)
-Ausländ. Banken	.	.	.	.	(129)	(127)	(125)	(124)
Finanzgesellsch.	30	37	49	55	67	69	70	76
Filialen ausländischer Banken	15	15	16	24	21	22	26	25
Privatbankiers	86	63	51	44	32	29	29	27
Alle Gruppen	3.735	3.944	4.258	4.465	4.767	4.738	4.798	4.837
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	29,51	28,83	27,92	27,39	26,26	26,48	26,34	26,30
Grossbanken	5,09	6,41	8,53	11,27	14,08	14,52	14,80	15,07
Regionalbanken & Sparkassen	32,05	30,78	29,47	26,69	24,10	23,11	23,18	23,13
Darlehens- und Raiffeisenkassen	27,36	27,43	26,37	25,98	25,15	25,47	25,28	25,22
Uebrige Banken	2,49	3,63	4,98	5,91	7,89	7,89	7,79	7,63
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(5,18)	(5,21)	(5,18)	(5,07)
-Ausländ. Banken	.	.	.	.	(2,71)	(2,68)	(2,61)	(2,56)
Finanzgesellsch.	0,80	0,94	1,15	1,23	1,41	1,46	1,46	1,57
Filialen ausländischer Banken	0,40	0,38	0,38	0,54	0,44	0,46	0,54	0,52
Privatbankiers	2,30	1,60	1,20	0,99	0,67	0,61	0,60	0,56
Alle Gruppen	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr Gruppen	1955	1960	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
	Anzahl Beschäftigte (1)											
Kantonalbanken	5640	6062	7252	8916	9416	9639	10125	10448	10741	10853	11164	11730
Grossbanken	11208	14057	18311	29159	32495	35021	36324	37561	38811	39330	41114	42406
Regionalbanken & Sparkassen	3701	4027	4623	5627	5512	5413	5283	5463	5500	5335	5654	5889
Darlehens- & Raiffeisenbanken	1108	1171	1306	1373	1334	1377	1412	1463	1505	1555	1603	1656
Uebrige Banken	1437	2586	4334	7618	8588	9404	10562	11089	11862	12174	12691	13090
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(4136	(4127	(5063	(5361	(5543	(5562	(5700	(5900
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(4452	(4977	(5499	(5499	(6319	(6612	(6991	(7190
Total Banken	23094	27093	35826	52693	57345	60854	63706	66024	68419	69247	72226	74771
Jahr Gruppen	Anteil in Prozenten											
Kantonalbanken	24,42	21,73	20,24	16,92	16,42	15,84	15,89	15,82	15,70	15,67	15,46	15,69
Grossbanken	48,53	50,37	51,11	55,34	56,67	57,55	57,02	56,89	56,72	56,80	56,92	56,71
Regionalbanken & Sparkassen	16,03	14,43	12,90	10,68	9,61	8,90	8,29	8,27	8,04	7,70	7,83	7,88
Darlehens- & Raiffeisenbanken	4,80	4,20	3,65	2,61	2,33	2,26	2,22	2,22	2,20	2,25	2,23	2,21
Uebrige Banken	6,22	9,27	12,10	14,45	14,98	15,45	16,58	16,80	17,34	17,58	17,57	17,51
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(7,21	(7,27	(7,95	(8,12	(8,10	(8,03	(7,89	(7,89
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(7,76	(8,18	(8,63	(8,68	(9,24	(9,55	(9,68	(9,62
Total Banken	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen	Hypotheken (inkl. hypothekarisch ged. Vorschüsse & Darl.) - Mio. Fr. -							
Kantonalbanken	8.809	12.220	18.145	26.784	38.496	41.785	44.507	47.171
Grossbanken	1.268	1.919	3.622	8.204	19.095	23.970	27.467	31.911
Regionalbanken & Sparkassen	6.507	8.641	12.428	15.471	21.108	21.306	22.604	24.050
Darlehens- & Raiffeisenkassen	903	1.266	1.944	2.909	4.851	5.268	5.785	6.372
Uebrigte Banken	14	69	192	374	1.995	2.199	2.343	2.740
-Schweizer Banker	.	.	.	.	(1.517)	(1.694)	(1.899)	(2.274)
-Ausländisch beherrschte Banker	.	.	.	.	(479)	(505)	(443)	(466)
Total Banken	17.501	24.115	36.331	53.742	85.545	94.528	102.706	112.244
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	50,33	50,67	49,94	49,84	45,00	44,20	43,33	42,03
Grossbanken	7,25	7,96	9,97	15,27	22,32	25,36	26,74	28,43
Regionalbanken & Sparkassen	37,18	35,83	34,21	28,79	24,68	22,54	22,01	21,43
Darlehens- & Raiffeisenkassen	5,16	5,25	5,35	5,41	5,67	5,57	5,63	5,68
Uebrigte Banken	0,08	0,29	0,53	0,69	2,33	2,33	2,28	2,44
-Schweizer Banker	.	.	.	.	(1,77)	(1,79)	(1,85)	(2,03)
-Ausländisch beherrschte Banker	.	.	.	.	(0,56)	(0,53)	(0,43)	(0,42)
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen	Spareinlagen in Mio. Fr. (1)							
Kantonalbanken	5.365	7.317	11.005	15.879	27.031	29.951	32.572	34.852
Grossbanken	441	688	1.204	5.443	15.237	19.594	21.725	24.569
Regionalbanken & Sparkassen	4.407	5.783	8.338	10.874	16.330	17.523	18.906	20.050
Darlehens- & Raiffeisenkassen	891	1.270	2.018	2.934	5.023	5.543	6.157	6.708
Uebrige Banken	17	21	63	175	1.147	1.292	1.444	1.601
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(1.119	(1.262	(1.406	(1.543
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(28	(30	(38	(58
Total Banken	11.121	15.079	22.628	35.305	65.768	73.903	80.804	87.780
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	48,24	48,53	48,63	44,98	41,73	40,53	40,31	39,70
Grossbanken	3,97	4,56	5,32	15,42	23,53	26,51	26,89	27,99
Regionalbanken & Sparkassen	39,63	38,35	36,85	30,80	25,21	23,71	23,40	22,84
Darlehens- & Raiffeisenkassen	8,01	8,42	8,92	8,31	7,76	7,50	7,62	7,64
Uebrige Banken	0,15	0,14	0,28	0,49	1,77	1,75	1,79	1,82
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(1,73	(1,70	(1,74	(1,76
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(0,04	(0,04	(0,05	(0,07
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen	Depositen- und Einlagehefte in Mio. Fr. (1)							
Kantonalbanken	225	364	597	1.353	3.537	4.123	4.788	5.651
Grossbanken	847	1.859	3.712	4.536	9.147	9.393	10.268	11.908
Regionalbanken & Sparkassen	392	563	915	1.101	2.190	2.264	2.455	2.617
Darlehens- & Raiffeisenkassen	34	63	124	236	635	764	918	1.086
Uebrigc Banken	38	128	541	1.146	3.162	3.488	3.765	4.160
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(2.075)	(2.336)	(2.634)	(2.942)
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(1.087)	(1.153)	(1.132)	(1.218)
Total Banken	1.536	2.977	5.889	8.372	18.671	20.032	22.194	25.422
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	14,65	12,23	10,14	16,16	18,94	20,58	21,57	22,23
Grossbanken	55,14	62,45	63,03	54,18	48,99	46,89	46,26	46,84
Regionalbanken & Sparkassen	25,52	18,91	15,54	13,15	11,73	11,30	11,06	10,29
Darlehens- & Raiffeisenbanken	2,21	2,12	2,11	2,82	3,40	3,82	4,14	4,27
Uebrigc Banken	2,48	4,29	9,18	13,69	16,94	17,41	16,96	16,36
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(11,11)	(11,66)	(11,87)	(11,57)
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(5,82)	(5,76)	(5,10)	(4,79)
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen	Kassaobligationen & Kassascheine in Mio. Fr. (1)							
Kantonalbanken	2.565	3.542	4.795	7.812	10.676	11.023	11.004	10.739
Grossbanken	1.092	1.727	3.083	6.261	12.324	15.490	17.844	19.400
Regionalbanken & Sparkassen	1.988	2.623	3.767	5.281	7.409	6.953	6.817	6.735
Darlehens- & Raiffeisenkassen	236	340	530	977	1.755	1.825	1.798	1.810
Uebrigte Banken	14	52	151	387	2.029	2.192	2.361	2.511
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(1.405	(1.468	(1.538	(1.654
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(624	(724	(823	(857
Total Banken	5.895	8.284	12.326	20.718	34.193	37.483	39.824	41.195
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	43,51	42,76	38,90	37,71	31,22	29,41	27,63	26,07
Grossbanken	18,53	20,85	25,01	30,22	36,04	41,33	44,81	47,09
Regionalbanken & Sparkassen	33,72	31,66	30,56	25,49	21,67	18,55	17,12	16,35
Darlehens- & Raiffeisenkassen	4,00	4,10	4,30	4,72	5,13	4,87	4,51	4,39
Uebrigte Banken	0,24	0,63	1,23	1,86	5,94	5,84	5,93	6,10
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(4,11	(3,92	(3,86	(4,02
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(1,82	(1,93	(2,07	(2,08
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Gruppen	Ausleihungen an öffentlich-rechtliche Körperschaften (in Mio. Fr.) (1)							
Kantonalbanken	709	1.203	2.590	3.941	6.005	6.028	6.066	5.952
Grossbanken	155	231	402	783	1.947	3.895	5.170	7.157
Regionalbanken & Sparkassen	204	313	566	930	1.650	1.759	1.819	1.838
Darlehens- & Raiffeisenkassen	79	126	260	417	792	816	881	912
Uebrige Banken	.	.	16	98	503	853	1.133	1.252
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(67)	(92)	(117)	(157)
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(436)	(761)	(1.015)	(1.095)
Total Banken	1.147	1.873	3.834	6.169	10.897	13.351	15.069	17.111
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	61,81	64,23	67,55	63,88	55,11	45,15	40,25	34,78
Grossbanken	13,51	12,33	10,49	12,69	17,87	29,17	34,31	41,83
Regionalbanken & Sparkassen	17,79	16,71	14,76	15,08	15,14	13,18	12,07	10,74
Darlehens- & Raiffeisenkassen	6,89	6,73	6,78	6,76	7,26	6,11	5,85	5,33
Uebrige Banken	.	.	0,42	1,59	4,62	6,39	7,52	7,32
-Schweizer Banken	.	.	.	.	(0,61)	(0,69)	(0,78)	(0,92)
-Ausländisch beherrschte Banken	.	.	.	.	(4,01)	(5,70)	(6,74)	(6,40)
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr Gruppen	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Zinsensaldo in Mio. Fr. (1)								
Kantonalbanken	95	109	166	277	458	471	496	482
Grossbanken	104	161	272	619	1081	1010	1139	1173
Regionalbanken & Sparkassen	65	75	118	166	217	204	212	218
Darlehens- & Raiffeisenkassen	11	13	22	38	71	79	89	100
Uebrigte Banken	12	32	99	240	476	412	476	448
-Schweizer Banker	.	.	.	.	(219)	(211)	(218)	(218)
-Ausländisch be- herrschte Banker	.	.	.	.	(248)	(201)	(258)	(229)
Total Banken	287	390	677	1340	2294	2176	2412	2421
Anteil in Prozenten								
Kantonalbanken	33,10	27,95	24,52	20,67	19,97	21,65	20,56	19,91
Grossbanken	36,24	41,28	40,18	46,19	47,12	46,42	47,22	48,45
Regionalbanken & Sparkassen	22,65	19,23	17,43	12,39	9,46	9,36	8,79	9,00
Darlehens- & Raiffeisenkassen	3,83	3,33	3,25	2,84	3,10	3,63	3,69	4,13
Uebrigte Banken	4,18	8,21	14,62	17,91	20,35	18,94	19,73	18,50
-Schweizer Banker	.	.	.	.	(9,55	(9,70	(9,04	(9,00
-Ausländisch be- herrschte Banken	.	.	.	.	(10,80	(9,24	(10,70	(9,46
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

Jahr	Aktiven (1)					Passiven (1)				
	Inland		Ausland		Inland		Ausland			
	Mio. Fr.	Δ %	Mio.Fr.	Δ %	Mio. Fr.	Δ %	Mio. Fr.	Δ %		
1950	26.302,9		2.581,3		26.248,9		2.635,3			
		7,2		-11,4		4,5		14,5		
1	28.193,2	4,5	2.287,8	15,5	27.443,1	4,7	3.037,9	10,9		
2	29.464,3	4,6	2.642,8	19,7	28.739,5	5,5	3.367,6	8,4		
3	30.822,4	6,1	3.163,2	4,3	30.335,7	6,1	3.649,9	4,4		
4	32.706,5	6,7	3.300,7	9,9	32.195,2	6,4	3.812,0	12,3		
5	34.913,2	6,5	3.629,0	10,2	34.261,4	5,7	4.280,0	16,1		
6	37.198,3	6,4	3.997,9	14,8	36.226,2	7,1	4.970,0	8,4		
7	39.588,5	8,0	4.590,3	28,9	37.789,2	8,4	5.389,6	23,2		
8	42.790,6	7,7	5.920,0	6,6	42.070,4	8,5	6.640,2	1,2		
9	46.075,5	11,3	6.311,1	24,2	45.666,8	12,2	6.719,8	17,2		
60	51.281,2	14,5	7.841,0	17,4	51.250,0	13,0	7.872,2	27,4		
1	58.718,0	11,3	9.204,0	15,7	57.894,5	10,8	10.027,5	18,3		
2	65.331,9	9,6	10.647,0	25,8	64.120,6	9,6	11.858,3	23,9		
3	71.615,2	8,3	13.392,9	21,5	70.310,9	9,0	14.697,2	17,1		
4	77.560,3	8,1	16.270,4	14,0	76.613,8	9,0	17.216,9	9,6		
5	83.827,8	6,3	18.552,0	17,3	83.511,4	8,6	18.868,4	7,3		
6	89.152,1	9,1	21.753,1	30,0	90.658,3	9,3	20.246,9	30,8		
7	97.279,0	13,8	28.288,5	35,0	99.074,8	16,3	26.492,7	27,1		
8	110.747,9	10,2	38.202,3	45,0	115.267,1	11,4	33.683,1	45,7		
9	122.102,8	13,9	55.393,3	27,9	128.412,3	16,2	49.083,8	23,7		
70	139.114,3	11,9	70.836,2	27,9	149.213,1	13,1	60.737,4	27,6		
1	155.659,1	8,4	90.609,4	6,7	168.743,3	9,6	77.525,2	4,0		
2	168.793,0	7,1	96.703,7	-0,9	184.906,2	5,8	80.590,5	0,5		
3	180.784,3	7,2	95.820,8	-3,1	195.642,2	6,3	80.962,9	-2,8		
4	193.857,2	8,5	92.818,9	21,2	207.981,7	12,0	78.694,4	11,9		
5	210.427,5	7,2	112.535,7	8,5	234.941,2	6,9	88.022,0	9,8		
6	225.642,4	8,0	122.068,1	3,1	251.090,5	9,0	96.620,0	-0,7		
7	243.739,7	8,2	125.885,9	7,0	273.687,8	7,5	95.937,8	8,7		
8	263.819,7		134.720,4		294.217,0		104.323,1			

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

A N H A N G I I

Berechnungen zum Abschnitt 137 im Teil II "Regionale Marktanteile"

Markt- anteile	Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH,CL
Alle Banken (1) in Mio. Fr.		6496,0	4065,7 2046,8	14836,0	606,7 253,3 5728,2 2412,7 2669,5	2892,6	2180,2 4470,7 3299,7 1820,1 5497,8	4006,4 425,1 1525,5 359,0 417,3 927,9	15488,8 611,2 1028,2
1. Total		6496,0	6112,5	14836,0	11670,4	2892,6	17268,5	7661,2	17128,2
Regionalbanken und Sparkassen (2)									
in Mio. Fr.	2. Total	3102,7	739,9	7441,3	1520,4	1008,6	2043,0	804,0	2129,8
Marktanteil (3)		47,8 %	12,1 %	50,2 %	13,0 %	34,9 %	11,8 %	10,5 %	12,4 %
Kantonalbanken (4)		1561,0	1613,3 1292,1	4222,3	485,4 204,4 1999,7 1505,0 1703,7	790,0	706,8 1692,6 1102,1 747,0 2540,0	2014,4 239,6 971,0 244,5 211,1 598,6	6173,8 462,8 470,2
in Mio. Fr.									
3. Total		1561,0	2905,4	4222,3	5898,2	790,0	6788,5	4279,2	7106,8
Marktanteil (3)		24,0 %	47,5 %	28,5 %	50,5 %	27,3 %	39,3 %	55,9 %	41,5 %
Grossbanken (4)		918,5	1190,4 115,2	2117,1	62,7 31,7 1175,4 633,8 529,6	455,9	552,2 1373,4 1176,7 676,0 2690,0	965,9 100,3 166,1 64,4 29,4 213,4	6663,3 79,5 238,0
in Mio. Fr.									
4. Total		918,5	1305,6	2117,1	2433,2	455,9	6468,3	1539,5	6980,8
Marktanteil (3)		14,1 %	21,4 %	14,3 %	20,8 %	15,8 %	37,5 %	20,1 %	40,8 %

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 4, S. 176.

(2) Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1978 (Interne Zusammenstellung des Verbandes, vgl. Fussnote (1) zur Abbildung 26, S. 51).

(3) Jeweiliges Gruppentotal in Prozenten des 1. Totales.

(4) Uebertrag aus den Berechnungen auf Seite 246.

Kanton	Region Nr. (1)	Spareinlagen				Spareinlagen			Anteil Gross- banken % (4)	Anteil Gross- banken Mio.
		Spareinlagen in Mio. Fr. (2)	Anteil Kantonal- banken % (3)	Anteil Kantonal- banken Mio.	Anteil Gross- banken % (4)	Anteil Gross- banken Mio.	Anteil Gross- banken % (4)	Anteil Gross- banken Mio.		
ZH	8	15488,8	39,86	6173,8	43,02	6663,3				
BE	3	14836,0	28,46	4222,3	14,27	2117,1				
LU	7	4006,4	50,28	2014,4	24,11	965,9				
UR	7	425,1	56,36	239,6	23,59	100,3				
SZ	7	1525,5	63,65	971,0	10,89	166,1				
OW	7	359,0	68,11	244,5	17,94	64,4				
NW	7	417,3	50,59	211,1	7,05	29,4				
GL	8	611,2	75,72	462,8	13,01	79,5				
ZG	7	927,9	64,51	598,6	23,00	213,4				
FR	6	2180,2	32,42	706,8	25,33	552,2				
SO	5	2892,6	27,31	790,0	15,76	455,9				
BS	2	4065,7	39,68	1613,3	29,28	1190,4				
BL	2	2046,8	63,13	1292,1	17,76	115,2				
SH	8	1028,2	45,73	470,2	23,15	238,0				
AR	4	606,7	80,01	485,4	10,33	62,7				
AI	4	253,3	80,69	204,4	12,51	31,7				
SG	4	5728,2	34,91	1999,7	20,52	1175,4				
GR	4	2412,7	62,38	1505,0	26,27	633,8				
AG	1	6496,0	24,03	1561,0	14,14	918,5				
TG	4	2669,5	63,82	1703,7	19,84	529,6				
TI	-	3714,2	35,02	1300,7	56,61	2102,6				
VD	6	4470,7	37,86	1692,6	30,72	1373,4				
VS	6	3299,7	33,40	1102,1	35,66	1176,7				
NE	6	1820,1	41,04	747,0	37,14	676,0				
GE	6	5497,8	46,20	2540,0	48,93	2690,0				

(1) Zuteilung der Kantone zu den einzelnen Regionen

R 1 = AG
R 2 = BS, BL
R 3 = BE
R 4 = AR, AI, SG, GR, TG
R 5 = SO
R 6 = FR, VD, VS, NE, GE
R 7 = LU, UR, SZ, OW, NW, ZG
R 8 = ZH, SH, GL

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 4, S. 176

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 4, S. 179

(4) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Fortsetzung, Kol. 4, S. 180

(1) Zuteilung der Kantone zu den einzelnen Regionen

R 1 = AG
R 2 = BS, BL
R 3 = BE
R 4 = AR, AI, SG, GR, TG
R 5 = SO
R 6 = FR, VD, VS, NE, GE
R 7 = LU, UR, SZ, OW, NW, ZG
R 8 = ZH, SH, GL

Kassaobligationen und Kassascheine						
Kanton	Region Nr. (1)	Kassaoblig. in Mio. Fr. (2)	Anteil Kanton- banken % (3)	Anteil Kanton- banken Mio.	Anteil Gross- banken % (4)	Anteil Gross- banken Mio.
ZH	8	13329,3	18,94	2524,6	68,61	9145,2
BE	3	4260,5	23,93	1019,5	24,11	1027,2
LU	7	1465,3	44,20	647,7	32,66	478,6
UR	7	125,5	67,89	85,2	23,90	30,0
SZ	7	429,3	64,67	277,6	13,46	57,8
OW	7	120,5	73,53	88,6	15,02	18,1
NW	7	148,8	69,49	103,4	0,67	1,0
GL	8	56,8	-	-	100,00	56,8
ZG	7	456,8	63,49	290,0	27,28	124,6
FR	6	691,8	20,89	186,0	25,01	173,0
SO	5	1041,4	24,35	253,6	18,57	193,4
BS	2	3293,2	10,22	336,6	63,93	2105,3
BL	2	713,2	60,54	431,8	15,54	110,8
SH	8	697,7	15,92	111,1	65,17	454,7
AR	4	213,3	94,42	201,4	3,47	7,4
AI	4	50,4	96,63	48,7	-	-
SG	4	2842,6	24,15	686,5	35,14	998,9
GR	4	867,9	65,94	572,3	23,30	202,2
AG	1	2463,8	13,32	328,2	26,44	651,4
TG	4	1020,0	63,62	648,9	14,13	144,1
TI	-	1425,9	6,99	99,7	50,23	716,2
VD	6	2098,2	46,77	981,3	33,25	697,6
VS	6	880,3	29,86	262,9	50,96	448,6
NE	6	639,5	29,55	189,0	48,08	307,5
GE	6	1862,9	19,53	363,8	67,07	1249,4

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 10, S. 176

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 7, S. 179

(4) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Fortsetzung, Kol. 7, S. 180.

Markte- anteile		Depositen- und Einlagehefte						
Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH, SH, GL
Alle Banken (1) in Mio. Fr.	826,2	2131,4 435,1	1496,1	16,0 11,0 1544,4 274,3 199,1	396,8	331,3 2961,8 337,0 403,5 1814,1	536,2 92,9 75,1 41,3 78,4 230,4	8453,8 85,5 131,1
1. Total	826,2	2566,5	1496,1	2044,8	396,8	5847,7	1054,3	8670,4
Regionalbanken und Sparkassen (2) Mio. Fr.	318,9	205,0	363,7	332,9	150,9	56,5	175,5	386,7
Marktanteil (3)	38,6 %	8,0 %	24,3 %	16,3 %	3,8 %	1 %	16,6 %	4,5 %

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 7, S. 176.

(2) Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1978.
(Interne Zusammenstellung des Verbandes, vgl. Fussnote (1) zur Abbildung 26, S. 51).

(3) Gruppentotal in Prozenten des 1. Totales.

Kassaaobligationen und Kassascheine

Markt- anteile	Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Alle Banken (1) in Mio. Fr.		2463,8	3293,2 713,2	4260,5	213,3 50,4 2842,6	1041,4	691,8 2098,2 880,3 639,5 1862,9	1465,3 125,5 429,3 120,5 148,8 456,8	13329,3 56,8 697,7
1. Total		2463,8	4006,4	4260,5	4994,2	1041,4	6172,7	2746,2	* 14083,8
Regionalbanken und Sparkassen (2) in Mio. Fr.		1167,9	265,3	1966,0	733,3	495,0	597,2	264,1	363,8
Marktanteil (3)		47,4	6,6 %	46,1 %	14,7 %	47,5 %	9,7 %	9,6 %	2,6 %
Kantonalbanken (4) in Mio. Fr.		382,2	336,6 431,8	1019,5	201,4 48,7 686,5 572,3 648,9	253,6	186,0 981,3 262,9 189,0 363,8	647,7 85,2 277,6 88,6 103,4 290,0	2524,6 - 111,1
3. Total		382,2	768,4	1019,5	2157,8	253,6	1983,0	1492,5	2635,7
Marktanteil (3)		15,5 %	19,2 %	23,9 %	43,2 %	24,4 %	32,1 %	54,3 %	18,7 %
Grossbanken (4) in Mio. Fr.		651,4	2105,3 110,8	1027,2	7,4 - 998,9 202,2 144,1	193,4	173,0 697,6 448,6 307,5 1249,4	478,6 30,0 57,8 18,1 1,0 124,6	9145,2 56,8 454,7
4. Total		651,4	2216,1	1027,2	1352,6	193,4	2876,1	710,1	9656,7
Marktanteil (3)		26,4 %	55,3 %	24,1 %	27,0 %	18,6 %	46,6 %	25,9 %	68,6 %

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 10, S. 176.

(2) Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1978
(Interne Zusammenstellung des Verbandes, vgl. Fussnote (1) zur Abbildung 26, S. 51).

(3) Jeweiliges Gruppentotal in Prozenten des 1. Totales

(4) Uebertrag aus den Berechnungen auf Seite 247.

Inländische Hypothekaranlagen und Feste Vorschüsse und Darlehen gegen inländische hypothekarische Deckung

Markt- anteile	Regionen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Alle Banken (1) in Mio. Fr.		8245,6 3543,1	6400,0 3543,1	16674,8	649,7 207,2 7998,7 3819,0 3627,1	4174,4	2592,2 7765,3 2754,7 1668,1 4818,0	4764,9 456,8 2026,3 417,4 484,7 1507,1	21222,2 508,7 1359,2
1. Total		8245,6	9943,1	16674,8	16301,7	4174,4	19598,3	9657,2	23090,1
Regionalbanken und Sparkassen (2) in Mio. Fr.		3772,5 251,9 4024,4	1106,3 23,0 1129,3	7525,5 201,4 7726,9	1987,8 275,8 2263,6	1351,3 148,6 1499,9	1997,3 14,7 2012,0	61,6 797,3 858,9	2093,9 33,5 2127,4
Marktanteil (3)		48,8 %	11,4 %	46,3 %	13, %	35,9 %	10,3 %	8,9 %	9,2 %
Kantonalbanken (4) in Mio. Fr.		1733,2 1733,2	1686,4 2145,7	5899,5	556,0 166,4 2876,3 2226,1 2360,2	1438,5	963,8 5171,7 881,5 635,4 2201,3	2574,0 303,2 1394,5 273,3 283,7 1028,9	8512,2 306,3 661,8
3. Total		1733,2 21,5 %	3832,1 38,5 %	5899,5 35,4 %	8185,0 50,2 %	1438,5 34,5 %	9853,7 50,3 %	5857,6 60,7 %	9480,3 41,1 %
Grossbanken (4) in Mio. Fr.		1620,3 722,1	1976,3 722,1	2301,1	64,9 30,6 1782,1 1347,7 781,6	693,8	662,8 1347,3 1187,3 638,9 2314,6	1182,6 99,3 275,1 94,0 24,0 355,8	9473,6 148,1 317,9
4. Total		1620,3 19,7 %	2698,4 27,1 %	2301,1 13,8 %	4006,9 24,6 %	693,8 16,6 %	6150,9 31,4 %	2030,8 21,0 %	9939,6 43,0 %

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 16, S. 177.

(2) Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1978 (Interne Zusammenstellung des Verbandes, vgl. Fussnote (1) zur Abbildung 26, S. 51).

(3) Jeweiliges Gruppentotal in Prozenten des 1. Totals

(4) Uebertrag aus den Berechnungen auf Seite 251.

Inländische Hypothekaranlagen und feste Vorschüsse und Darlehen gegen inländische hypothekarische Deckung						
Kanton	Region Nr. (1)	Hyp. & Darl. Mio. (2)	Anteil Kantonal- banken % (3)	Anteil Kantonal- banken Mio.	Anteil Gross- banken % (4)	Anteil Gross- banken Mio.
ZH	8	21222,2	40,11	8512,2	44,64	9473,6
BE	3	16674,8	35,38	5899,5	13,80	2301,1
LU	7	4764,9	54,02	2574,0	24,82	1182,6
UR	7	456,8	66,37	303,2	21,74	99,3
SZ	7	2026,3	68,82	1394,5	13,58	275,1
OW	7	417,4	65,48	273,3	22,52	94,0
NW	7	484,7	58,53	283,7	4,95	24,0
GL	8	508,7	60,21	306,3	29,11	148,1
ZG	7	1507,1	68,27	1028,9	23,61	355,8
FR	6	2592,2	37,18	963,8	25,57	662,8
SO	5	4174,4	34,46	1438,5	16,62	693,8
BS	2	6400,0	26,35	1686,4	30,86	1976,3
BL	2	3543,1	60,56	2145,7	20,38	722,1
SH	8	1359,2	48,69	661,8	23,39	317,9
AR	4	649,7	85,58	556,0	9,99	64,9
AI	4	207,2	80,31	166,4	14,77	30,6
SG	4	7998,7	35,96	2876,3	22,28	1782,1
GR	4	3819,0	58,29	2226,1	35,29	1347,7
AG	1	8245,6	21,02	1733,2	19,65	1620,3
TG	4	3627,1	65,07	2360,2	21,55	781,6
TI	-	3998,8	20,13	805,0	54,38	2174,5
VD	6	7765,3	66,60	5171,7	17,35	1347,3
VS	6	2754,7	32,00	881,5	43,10	1187,3
NE	6	1668,1	38,09	635,4	38,30	638,9
GE	6	4818,0	45,69	2201,3	48,04	2314,6

(1) Zuteilung der Kantone zu den einzelnen Regionen

R 1 = AG
R 2 = BS, BL
R 3 = BE
R 4 = AR, AI, SG, GR, TG,
R 5 = SO
R 6 = FR, VD, VS, NE, GE
R 7 = LU, UR, SZ, OW, NW, ZG
R 8 = ZH, SH, GL

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 16, S. 177

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 10, S. 179

(4) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Fortsetzung, Kol. 10, S. 180

Berechnungen zum Abschnitt 139 im Teil II

"Die Entwicklung der Gruppe 3.00 in den einzelnen Regionen"

1 9 7 6

Inländ. Hypothekaranlagen und Feste Vorschüsse m/hyp.Deckung

Kanton	Region Nr.	1976 in Mio. Fr. (1)	Kantonalbanken		Grossbanken	
			Anteil % (2)	Anteil Mio.Fr.	Anteil % (3)	Anteil Mio.Fr.
ZH	8	17.614,4	40,84	7.193,7	42,55	7.494,9
BE	3	14.521,7	37,11	5.389,0	11,18	1.623,5
LU	7	3.856,6	56,99	2.197,9	23,11	891,3
UR	7	372,0	70,89	263,7	17,20	64,0
SZ	7	1.748,9	71,61	1.252,4	11,24	196,6
OW	7	330,6	69,54	229,9	18,39	60,8
NW	7	412,8	62,45	257,8	6,66	77,5
GL	8	411,6	63,68	262,1	25,27	104,0
ZG	7	1.186,7	70,63	838,2	21,34	253,2
FR	6	2.130,9	37,96	808,9	25,55	544,4
SO	5	3.631,1	36,01	1.307,6	15,91	577,7
BS	2	5.775,4	28,01	1.617,7	25,29	1.460,6
BL	2	2.932,8	67,39	1.976,4	18,50	542,6
SH	8	1.206,5	51,25	618,3	21,82	263,3
AR	4	525,7	86,49	454,7	8,56	45,0
AI	4	165,1	83,28	137,5	11,63	19,2
SG	4	6.898,3	38,01	2.622,0	20,23	1.395,5
GR	4	3.141,9	64,47	2.025,6	28,90	908,0
AG	1	7.117,6	21,62	1.538,8	18,29	1.301,8
TG	4	3.071,0	68,51	2.103,9	18,16	557,7
TI	-	2.956,8	22,41	662,6	52,61	1.555,6
VD	6	6.598,0	70,57	4.656,2	14,59	962,6
VS	6	2.167,8	34,71	752,4	39,55	857,4
NE	6	1.359,0	42,66	579,7	29,57	401,8
GE	6	3.863,5	51,67	1.996,3	42,54	1.643,5

	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Kantonal- banken		1538,8	1617,7 1976,4	5389,0	454,7 137,5 2622,0 2025,6 2103,9	1307,6	808,9 4656,2 752,4 579,7 1996,3	2197,9 263,7 1252,4 229,9 257,8 838,2	7193,7 262,1 618,3
	41080,7	1538,8	3594,1	5389,0	7343,7	1307,6	8793,5	5039,9	8074,1
	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
		1301,8	1460,6 542,6	1623,5	45,0 19,2 1395,5 908,0 557,7	577,7	544,4 962,6 857,4 401,8 1643,5 27,5 253,2	891,3 64,0 196,6 60,8 27,5 253,2	7494,9 104,0 263,3
	22196,9	1301,8	2003,2	1623,5	2925,4	577,7	4409,7	1493,4	7862,2
Gross- banken	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====

- (1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 14, S. 177
 (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 8, S. 179
 (3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39 (Fortsetzung), Kol. 8, S. 180.

1 9 7 7

Inländ. Hypothekaranlagen und Feste Vorschüsse gegen hyp. Deckung

Kanton	Region Nr.	1977 in Mio.Fr. (1)	Kantonalbanken		Grossbanken	
			Anteil in % (2)	Anteil in Mio. Fr.	Anteil in % (3)	Anteil in Mio. Fr.
ZH	8	19.348,6	40,83	7.900,0	43,45	8.407,0
Be	3	15.571,5	36,04	5.612,0	12,67	1.972,9
LU	7	4.243,5	56,03	2.377,6	23,23	985,8
UR	7	409,6	68,99	282,6	19,36	79,3
SZ	7	1.891,8	70,15	1.327,1	12,60	238,4
OW	7	360,7	69,63	251,1	17,72	63,9
NW	7	556,7	49,47	275,4	5,95	33,1
GL	8	460,7	62,04	285,8	27,28	125,7
ZG	7	1.350,9	69,23	935,2	22,87	308,9
FR	6	2.360,4	37,60	887,5	25,86	610,4
SO	5	3.894,8	35,26	1.373,3	16,12	627,8
BS	2	5.852,9	28,96	1.695,0	26,57	1.555,1
BL	2	3.443,9	59,83	2.060,5	21,32	734,2
SH	8	1.285,2	50,06	643,4	22,46	288,7
AR	4	583,4	86,53	504,8	8,78	51,2
AI	4	177,1	81,59	144,5	13,10	23,2
SG	4	7.281,8	37,64	2.740,9	21,40	1.558,3
GR	4	3.407,1	62,61	2.133,2	30,73	1.047,0
AG	1	7.639,5	21,40	1.634,9	18,92	1.445,4
TG	4	3.333,0	66,93	2.230,8	19,73	657,6
TI	-	3.464,7	21,43	742,5	55,65	1.928,1
VD	6	7.120,3	68,59	4.883,8	16,42	1.169,2
VS	6	2.426,9	34,17	829,3	40,37	979,7
NE	6	1.502,0	40,60	609,8	34,01	510,8
GE	6	4.253,9	49,00	2.084,4	44,99	1.913,8

	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Kantonal- banken		1634,9	1695,0	5612,0	504,8	1373,3	887,5	2377,6	7900,0
			2060,5		144,5		4883,8	282,6	285,8
					2740,9		829,3	1327,1	643,4
					2133,2		609,8	251,1	
					2230,8		2084,4	275,4	
	43703,5	1634,9	3755,5	5612,0	7754,8	1373,3	9294,8	5449,0	8829,2
=====									
Gross- banken		1445,4	1555,1	1972,9	51,2	627,8	610,4	985,8	8407,0
			734,2		23,2		1169,2	79,3	125,7
					1558,3		979,7	238,4	288,7
					1047,0		510,8	63,9	
					657,6		1913,8	33,1	
	25387,4	1445,4	2289,3	1972,9	3337,3	627,8	5183,9	1709,4	8821,4
=====									

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 15, S. 177

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 9, S. 179

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39 (Fortsetzung), Kol. 9, S. 180

1 9 7 9

Inländ. Hypothekaranlagen und Feste Vorschüsse gegen hyp. Deckung

Kanton	Region Nr.	1979 in Mio. Fr. (1)	Kantonalbanken		Grossbanken	
			Anteil in % (2)	Anteil in Mio. Fr.	Anteil in % (3)	Anteil in Mio. Fr.
ZH	8	23.715,8	38,70	9.178,0	46,14	10.942,5
BE	3	17.164,7	34,26	5.880,6	14,33	2.459,7
LU	7	5.447,8	52,38	2.853,6	26,46	7.441,5
UR	7	518,0	61,58	319,0	26,12	139,4
SZ	7	2.228,8	67,43	1.502,9	14,47	322,5
OW	7	492,6	61,80	304,4	26,23	129,2
NW	7	527,5	55,42	292,3	6,43	33,9
GL	8	564,7	59,44	335,7	30,10	170,0
ZG	7	1.675,2	66,04	1.106,3	25,72	430,9
FR	6	2.870,9	37,35	1.072,3	25,71	738,1
SO	5	4.560,4	33,14	1.511,3	18,50	843,7
BS	2	6.413,1	27,12	1.739,3	43,77	2.807,0
BL	2	3.874,2	57,01	2.208,7	24,38	944,5
SH	8	1.451,2	46,97	681,7	25,56	370,9
AR	4	728,9	84,47	615,7	11,57	84,3
AI	4	234,4	76,27	178,8	17,41	40,8
SG	4	8.689,3	34,31	2.981,3	23,95	2.081,1
GR	4	4.260,6	54,55	2.324,2	39,01	1.662,1
AG	1	9.185,9	19,94	1.831,7	20,65	1.896,9
TG	4	3.922,3	63,05	2.473,0	23,39	917,4
TI	-	4.516,8	19,02	859,1	55,19	2.492,8
VD	6	8.573,3	63,91	5.479,2	19,79	1.696,7
VS	6	3.148,3	30,03	945,4	44,94	1.414,8
NE	6	1.885,9	34,11	643,3	45,03	849,2
GE	6	5.504,8	41,31	2.274,0	51,09	2.812,4
JU	3	932,6	33,17	309,3	29,35	273,7

	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
<u>Kantonal- banken</u>		18371,7	1739,3	5880,6	615,7	1511,3	1072,3	2853,6	9178,0
			2208,7	309,3	178,8		5479,2	319,0	335,7
					2981,3		945,4	1502,9	681,7
					2324,2		643,3	304,4	
					2473,0		2274,0	292,3	
								1106,3	
	49042,0	18371,7	3948,0	6189,9	8573,0	1511,3	10414,2	6378,5	10195,4
<u>Gross- banken</u>		1896,9	2807,0	2459,7	84,3	531,1	738,1	1441,5	10942,5
			944,5	273,7	40,8		1696,7	139,4	170,0
					2081,1		1414,8	322,5	370,9
					1662,1		849,2	129,2	
					917,4		2812,4	33,9	
								430,9	
	35190,5	1896,9	3751,5	2733,4	4785,7	531,1	7511,2	2499,4	11483,4

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 37, Kol. 16, S. 167

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 39, Kol. 10, S. 169

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 39 (Fortsetzung), Kol. 10, S. 170

(4) Damit die Zahlen mit den Vorjahren verglichen werden können, wird der neue Kanton Jura jeweils der Region Bern zugerechnet.

Inländische Hypothekaranlagen und Feste Vorschüsse und Darlehen gegen hyp. Deckung
Berechnung der Wachstumsraten nach Regionen

Kantonalbanken									
Region Jahr	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.
1976 (1)	41080,7	1538,8	3594,1	5389,0	7343,7	1307,6	8793,5	5039,9	8074,1
1977 (2)	43703,5	1634,9	3755,5	5612,0	7754,8	1373,3	9294,8	5449,0	8829,2
1978 (3)	46279,9	1733,2	3832,1	5899,5	8185,0	1438,5	9853,7	5857,6	9480,3
1979 (4)	49042,0	1831,7	3948,0	6189,9	8573,0	1511,3	10414,2	6378,5	10195,4
Wachstumsraten									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	6,4	6,2	4,5	4,1	5,6	5,0	5,7	8,1	9,4
77/78	5,9	6,0	2,0	5,1	5,5	4,7	6,0	7,5	7,4
78/79	6,0	5,7	5,1	4,9	4,7	5,1	5,7	8,9	7,5

Grossbanken									
Region Jahr	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH GL
	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.
1976(1)	22196,9	1301,8	2003,2	1623,5	2925,4	577,7	4409,7	1493,4	7862,2
1977(2)	25387,4	1445,4	2289,3	1972,9	3337,3	627,8	5183,9	1709,4	8821,4
1978(3)	29441,8	1620,3	2698,4	2301,1	4006,9	693,8	6150,9	2030,8	9939,6
1979(4)	35190,5	1896,9	3751,5	2733,4	4785,7	843,7	7511,2	2499,4	11483,4
Wachstumsraten									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	14,4	11,0	14,3	21,5	14,1	8,7	17,6	14,5	12,2
77/78	16,0	12,1	17,9	16,6	20,1	10,5	18,7	18,8	12,7
78/79	19,5	17,1	39,5	18,8	19,4	21,6	22,1	23,1	15,5

Für die einzelnen Zahlen vgl.

- (1) Anhang II, S. 253
- (2) Anhang II, S. 254
- (3) Anhang II, S. 250
- (4) Anhang II, S. 255

Inländische Hypothekaranlagen und Feste Vorschüsse und Darlehen gegen hyp. Deckung
Berechnung der Wachstumsraten

	Regionalbanken und Sparkassen (in tausend Franken) (1)								
	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
1976	Hyp. 18176808	3427542	1517574	6854661	1726415	1167765	1552021	49400	1881430
	Darl. 1291063	123774	25839	165986	246043	150778	8172	541069	29402
	Summe 19467871	3551316	1543413	7020647	1972458	1318543	1560193	590469	1910832
1977	Hyp. 19158742	3571205	1567477	7214001	1836116	1257028	1674390	51773	1986752
	Darl. 1489833	205349	22903	181586	259004	154831	8801	625931	31428
	Summe 20648575	3776554	1590380	7395587	2095120	1411859	1683191	677704	2018180
(2)	Wachstums- rate 1976/77	6,1 %	6,3 %	3,0 %	5,3 %	6,2 %	7,1 %	7,9 %	14,8 %
1977	Hyp. 18667864	3571205	1065707	7116149	1836116	1257028	1772242	59427	1989990
	Darl. 1547822	205349	18263	178073	259004	154831	12314	688310	31678
	Summe 20215686	3776554	1083970	7294222	2095120	1411859	1784556	747737	2021668
1978	Hyp. 19869272	3772531	1106252	7525526	1987807	1351311	1997335	61647	2093863
	Darl. 1746091	251877	22976	201350	275810	148614	14665	797261	33538
	Summe 21642363	4024408	1129228	7726876	2263617	1499925	2012000	858908	2127401
	Wachstums- rate 1977/78	7,1 %	6,6 %	4,2 %	6,0 %	8,0 %	6,2 %	12,8 %	14,9 %
1978	Hyp. 19673262	3772531	1106252	7525526	1990283	1125825	1997335	61647	2093863
	Darl. 1708037	251877	22976	201350	275891	110479	14665	797261	33538
	Summe 21381299	4024408	1129228	7726876	2266174	1236304	2012000	858908	2127401
1979	Hyp. 21189626	4065848	1158765	7993557	2175335	1233508	2252009	73690	2236914
	Darl. 1944195	309484	22371	242096	296632	109390	19376	916431	28415
	Summe 23133821	4375332	1181136	8235653	2471967	1342898	2271385	990121	2265329
	Wachstums- rate 1978/79	8,2 %	8,7 %	4,6 %	6,6 %	9,1 %	8,6 %	12,9 %	15,3 %

(1) Quelle: Zusammenstellung der Bilanzen der Institute des Verbandes Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen per 31.12.1976/77/78/79.

(2) Die Differenzen zwischen den Zahlen des gleichen Jahres resultieren aus der Methode, die Veränderungen der Verbandszugehörigkeit in den jeweiligen Vorjahreszahlen zu berücksichtigen.

1976

Spareinlagen

Kanton	Region	1976 in		Kantonalbanken		Grossbanken	
		Nr.	Mio. Fr. (1)	Anteil % (2)	Anteil Mio.Fr.	Anteil % (3)	Anteil Mio.Fr.
ZH	8		13.312,4	41,51	5.526,0	40,57	5.400,8
BE	3		12.646,6	28,27	3.575,2	13,43	1.698,4
LU	7		3.336,3	51,36	1.713,5	23,73	791,7
UR	7		361,5	58,59	211,8	20,69	74,8
SZ	7		1.251,0	62,42	780,9	11,38	142,4
OW	7		286,9	71,19	204,2	14,88	42,7
NW	7		346,5	51,33	177,9	6,67	23,1
GL	8		500,2	74,90	374,6	1,23	6,2
ZC	7		779,6	65,93	514,0	21,92	170,9
FR	6		1.846,1	32,31	596,5	25,08	463,0
SO	5		2.456,1	27,52	675,9	14,58	358,1
BS	2		3.511,9	40,02	1.405,5	26,22	920,8
BL	2		1.661,9	67,37	1.119,6	17,20	285,8
SH	8		886,1	47,60	421,8	22,23	197,0
AR	4		480,5	79,22	380,7	10,03	48,2
AI	4		207,3	79,97	165,8	12,78	26,5
SG	4		4.798,1	35,24	1.690,9	20,38	977,9
GR	4		1.975,9	63,28	1.250,3	25,58	505,4
AG	1		5.573,2	24,17	1.347,0	13,76	766,9
TG	4		2.190,4	66,58	1.458,4	17,20	376,7
TI	-		2.988,7	36,44	1.098,1	56,34	1.683,8
VD	6		3.860,5	40,07	1.546,9	28,09	1.084,4
VS	6		2.638,5	34,58	912,4	33,49	883,6
NE	6		1.466,7	42,37	621,4	33,92	497,5
GE	6		4.540,1	48,26	2.191,1	46,54	2.113,0

	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Kantonal- banken		1347,0	1405,5 1119,6	3575,2	380,7 165,8 1690,9 1250,3 1458,4	675,9	596,5 1546,9 912,4 621,4 2191,1	1713,5 211,8 780,9 204,2 177,9 514,0	5526,0 374,6 421,8
	28862,3	1347,0	2525,1	3575,2	4946,1	675,9	5868,3	3602,3	6322,4
	=====								
Gross- banken		766,9	920,8 285,8	1698,4	48,2 26,5 977,9 505,4 376,7	358,1	463,0 1084,4 883,6 497,5 2113,0	791,7 74,8 142,4 42,7 23,1 170,9	5400,8 6,2 197,0
	17898,3	766,9	1206,6	1698,4	1934,7	358,1	5041,5	1288,3	5604,0
	=====								

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 2, S. 177

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 2, S. 179

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39 (Fortsetzung), Kol. 2, S.180

1 9 7 7

Spareinlagen						
Kanton	Region Nr.	1977 in	Kantonalbanken		Grossbanken	
		Mio. Fr. (1)	Anteil % (2)	Anteil Mio.Fr.	Anteil % (3)	Anteil Mio.Fr.
ZH	8	14.198,1	41,65	5.913,5	40,47	5.746,0
BE	3	13.882,7	28,39	3.941,3	13,81	1.917,2
LU	7	3.657,1	51,02	1.865,9	23,50	859,4
UR	7	400,0	58,35	233,4	22,00	88,0
SZ	7	1.365,5	63,02	860,5	10,85	148,2
OW	7	323,6	69,71	225,6	16,16	52,3
NW	7	385,2	51,56	198,6	6,28	24,2
GL	8	559,8	75,48	422,5	12,67	70,9
ZG	7	841,1	66,36	558,2	21,27	178,9
FR	6	2.015,1	32,47	654,3	25,34	510,6
SO	5	2.650,2	27,53	729,6	14,89	394,6
BS	2	3.723,9	40,64	1.513,4	27,52	1.024,8
BL	2	1.894,4	63,91	1.210,7	16,77	317,7
SH	8	966,0	46,48	449,0	22,26	215,0
AR	4	547,4	79,10	433,0	10,43	57,1
AI	4	231,5	80,20	185,7	12,74	29,5
SG	4	5.285,6	34,86	1.842,6	20,45	1.080,9
GR	4	2.194,5	62,96	1.381,7	25,73	564,6
AG	1	6.076,2	24,17	1.468,6	14,12	858,0
TG	4	2.455,2	63,94	1.569,9	19,94	489,6
TI	-	3.329,7	36,13	1.203,0	56,63	1.885,6
VD	6	4.182,4	39,11	1.635,7	29,16	1.219,6
VS	6	2.983,3	34,16	1.019,1	34,00	1.014,3
NE	6	1.631,0	41,97	684,5	35,22	574,4
GE	6	5.023,7	47,20	2.371,2	47,86	2.404,3

	alle Region- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Kantonal- banken		1468,6	1513,4 1210,7	3941,3	433,0 185,7 1842,6 1381,7 1569,9	729,6	654,3 1635,7 1019,1 684,5 2371,2	1865,9 233,4 860,5 225,6 198,6 558,2	5913,5 422,5 449,0
		31368,5	1468,6	2724,1	3941,3	5412,9	729,6	6364,8	3942,2
Gross- banken		858,0	1024,8 317,7	1917,2	57,1 29,5 1080,9 564,6 489,6	394,6	510,6 1219,6 1014,3 574,4 2404,3	859,4 88,0 148,2 52,3 24,2 178,9	5746,0 70,9 215,0
		19840,1	858,0	1342,5	19717,2	2221,7	394,6	5723,2	1351,0

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 37, Kol. 3, S. 177

(2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39, Kol. 3, S. 179

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 39 (Fortsetzung) Kol. 3, S. 180.

1 9 7 9

Spareinlagen

Kanton	Region Nr.	1979 in Mio. Fr. (1)	Kantonalbanken		Grossbanken	
			Anteil % (2)	Anteil Mio.Fr	Anteil % (3)	Anteil Mio.Fr.
ZH	8	16.174,5	40,20	6.502,1	42,44	6.864,5
BE	3	15.194,7	28,15	4.277,3	14,17	2.153,1
LU	7	4.241,6	49,60	2.103,8	23,89	1.013,3
UR	7	483,2	58,05	280,5	22,85	110,4
SZ	7	1.621,4	63,48	1.029,3	10,44	169,3
OW	7	369,8	68,10	251,8	16,83	62,2
NW	7	448,2	49,61	222,4	7,61	34,1
GL	8	659,7	75,42	497,5	13,38	88,3
ZG	7	978,0	65,18	637,5	21,73	212,5
FR	6	2.432,5	35,70	868,4	23,43	569,9
SO	5	3.046,8	26,90	819,6	15,92	485,1
BS	2	3.988,2	42,96	1.713,3	38,88	1.550,6
BL	2	2.204,6	62,91	1.386,9	18,30	403,4
SH	8	1.117,8	45,07	503,8	25,17	281,4
AR	4	663,8	80,44	534,0	11,43	75,9
AI	4	272,9	76,92	209,9	12,15	33,2
SG	4	6.145,2	34,86	2.142,2	20,49	1.259,2
GR	4	2.557,3	62,79	1.605,8	25,17	643,7
AG	1	7.093,2	23,48	1.665,5	13,92	987,4
TG	4	2.877,4	63,26	1.820,2	19,66	565,7
TI	-	3.974,8	34,64	1.376,9	56,29	2.237,4
VD	6	4.761,4	37,21	1.771,7	31,36	1.493,2
VS	6	3.543,4	33,24	1.177,8	35,22	1.248,0
NE	6	1.930,5	41,55	802,1	39,51	762,7
GE	6	5.635,9	45,84	2.583,5	48,94	2.758,2
JU	3	791,9	32,33	256,0	19,29	152,8

(4)

	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
Kantonal- banken		1665,5	1713,3	4277,3	534,0	819,6	868,4	2103,8	6502,1
			1386,9	256,0	209,9		1771,7	280,5	497,5
					2142,2		1177,8	1029,3	503,8
					1605,8		802,1	251,8	
					1820,2		2583,5	222,4	
	35662,9	1665,5	3100,2	4533,3	6312,1	819,6	7203,5	4525,3	7503,4
Gross- banken		987,4	1550,6	2153,1	75,9	485,1	569,9	1013,3	6864,5
			403,4	152,8	33,2		1493,2	110,4	88,3
					1259,2		1248,0	169,3	281,4
					643,7		762,7	62,2	
					565,7		2758,2	34,1	
	23978,1	987,4	1954,0	2305,9	2577,7	485,1	6832,0	1601,8	7234,2

- (1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 37, Kol. 4, S. 166
 (2) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 39, Kol. 4, S. 169
 (3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1979, Tab. 39 (Fortsetzung), Kol. 4, S. 170
 (4) Damit die Zahlen mit den Vorjahren verglichen werden können, wird der neue Kanton Jura jeweils der Region Bern zugerechnet.

Spareinlagen

Berechnung der Wachstumsraten nach Regionen

Kantonalbanken									
Region Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH, GL
	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.
1976 (1)	28862,3	1347,0	2525,1	3575,2	4946,1	675,9	5868,3	3602,3	6322,4
1977 (2)	31368,3	1468,6	2724,1	3941,3	5412,9	729,6	6364,8	3942,2	6785,0
1978 (3)	33551,4	1561,0	2905,4	4222,3	5898,2	790,0	6788,5	4279,2	7106,8
1979 (4)	35662,9	1665,5	3100,2	4533,3	6312,1	819,6	7203,5	4525,3	7503,4
Wachstumsraten									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	8,7	9,0	7,9	10,2	9,4	7,9	8,5	9,4	7,3
77/78	7,0	6,3	6,7	7,1	9,0	8,3	6,7	8,5	4,7
78/79	6,3	6,7	6,7	7,4	7,0	3,7	6,1	5,8	5,6

Grossbanken									
Region Jahr	alle Regio- nen	Aargau	Basel	Bern	Ost- schweiz	Solo- thurn	West- schweiz	Zentral- schweiz	ZH,SH GL
	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.	Mio.Fr.
1976 (1)	17898,3	766,9	1206,6	1698,4	1934,7	358,1	5041,5	1288,3	5604,0
1977 (2)	19840,1	858,0	1342,5	1917,2	2221,7	394,6	5723,2	1351,0	6031,9
1978 (3)	22467,2	918,5	1553,9	2117,1	2433,2	455,9	6468,3	1539,5	6980,8
1979 (4)	23978,1	987,4	1954,0	2305,9	2577,7	485,1	6832,0	1601,8	7234,2
Wachstumsraten									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
76/77	10,8	11,9	11,3	12,9	14,8	10,2	13,5	4,9	7,6
77/78	13,2	7,1	15,7	10,4	9,5	15,5	13,0	14,0	15,7
78/79	6,7	7,5	25,7	8,9	5,9	6,4	5,6	4,0	3,6

Für die einzelnen Zahlen, vgl.

- (1) Anhang II, S. 258
- (2) Anhang II, S. 259
- (3) Anhang II, S. 245
- (4) Anhang II, S. 260

Jahre	1971				1972				1973				1974				
	Nettozu- nahmen Spareinl. inkl. Zins		Zinsguts- schriften	Zinsen in % der Spareinl.	Nettozu- nahmen Spareinl. inkl. Zins		Zinsguts- schriften	Zinsen in % der Spareinl.	Nettozu- nahmen Spareinl. inkl. Zins		Zinsguts- schriften	Zinsen in % der Spareinl.	Nettozu- nahmen Spareinl. inkl. Zins		Zinsguts- schriften	Zinsen in % der Spareinl.	
	Mio.	Mio.	%	Mio.	Mio.	%	Mio.	Mio.	%	Mio.	Mio.	%	Mio.	Mio.	%	Mio.	%
Banken- gruppen	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)	(1)	(2)
Kantonalbanken	2.235,1	703,6	31,5	2.736,5	808,5	29,5	2.104,9	906,0	43,0	1.179,4	1.062,9	90,1	1.179,4	1.062,9	90,1		
Grossbanken	2.214,1	271,5	12,3	2.374,8	360,8	15,2	1.180,9	433,4	36,7	951,5	526,8	55,4	951,5	526,8	55,4		
Regionalbanken und Sparkassen	1.241,5	477,4	38,5	1.714,6	541,9	31,6	1.368,2	585,5	42,8	420,1	665,6	158,4	420,1	665,6	158,4		
Darlehens- und Raiffeisenkassen	301,9	130,7	43,3	479,8	146,7	30,6	538,7	168,5	31,3	333,7	202,3	60,6	333,7	202,3	60,6		
Uebrig	48,0	10,8	22,5	89,1	14,3	16,0	173,3	37,0	21,4	52,0	46,2	88,8	52,0	46,2	88,8		
- Schweizer Banken	(49,9)	(9,9)	(19,8)	(86,4)	(13,3)	(15,4)	(171,9)	(35,9)	(20,9)	(52,3)	(44,9)	85,9	(52,3)	(44,9)	85,9		
- ausl. d. Banken	(-1,9)	(0,9)	-	(2,4)	(1,0)	(41,7)	(1,4)	(1,1)	(78,6)	(-0,3)	(1,3)	-	(-0,3)	(1,3)	-		
Total	6.060,6	1.594,0	26,4	7.394,8	1.872,2	25,3	5.365,1	2.130,4	39,7	2.936,7	2.503,8	85,3	2.936,7	2.503,8	85,3		

	1975			1976			1977			1978		
	(1)	(2)	(3)	(3)	(3)	(2)	(3)	(3)	(2)	(3)	(3)	(2)
Kantonalbanken	2.895,5	1.271,5	43,9	2.920,4	1.200,2	41,1	2.620,7	1.020,9	39,0	2.280,6	862,5	37,8
Grossbanken	3.073,6	692,5	22,5	4.357,1	756,4	17,4	2.130,2	693,4	32,6	2.844,4	624,6	22,0
Regionalbanken und Sparkassen	1.328,5	788,7	59,4	1.418,6	702,4	49,5	1.367,9	596,3	43,6	1.208,8	533,2	44,1
Darlehens- und Raiffeisenkassen	435,4	238,6	54,8	520,3	236,8	45,5	613,5	206,0	33,6	551,1	192,6	34,9
Uebrig	155,3	55,8	35,9	173,5	54,6	31,5	152,9	50,3	32,9	188,2	44,7	23,8
- Schweizer Banken	(152,4)	(54,4)	(35,7)	(160,5)	(53,4)	(33,3)	(144,7)	(49,1)	(33,9)	(168,3)	(43,4)	(25,8)
- ausländ. Banken	(2,9)	(1,4)	(48,3)	(13,0)	(1,2)	(9,2)	(8,2)	(1,2)	(14,6)	(19,9)	(1,3)	(6,5)
Total	7.888,3	3.047,1	38,6	9.389,8	2.950,4	31,4	6.885,2	2.566,9	37,3	7.073,1	2.257,6	31,9

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1975, Tab. 26, S. 143

(2) Berechnet nach der Formel: $\frac{\text{Zinsgutschriften} \times 100}{\text{Nettozunahme inkl. Zinsen}}$

(3) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1978, Tab. 26, S. 165.

Berechnungen zum Abschnitt 14 im Teil II "Das regionale Wirtschaftsgefälle in der Schweiz"

1975: Bevölkerung, Volkseinkommen und Einkommen der privaten Haushalte								
	Aargau	Basel	Bern	Ost-schweiz	Solo-thurn	West-schweiz	Zentral-schweiz	ZH, SH, GL
Bevölkerung 1975 (1)	448500	218200 222300	999000	48000 13500 388500 166600 186600	227600	182500 526500 34500 215700 168100 338800	294200 34500 93500 25800 26800 73600	1131300 36800 71500
1. Total	448500	440500	999000	803200	227600	1431600	548400	1239600
Volkseinkommen in Mio. Fr. (2)	8214,3	5932,6 4194,1	17366,2	762,9 179,5 6550,1 3152,1 3099,0	3924,2	2824,5 9249,2 3409,7 2772,7 7925,4	4701,1 563,4 1520,3 384,2 506,5 1750,5	26821,8 772,2 1331,7
2. Total	8214,3	10126,7	17366,2	13743,6	3924,2	26181,5	9426,0	28925,7
Volkseinkommen pro Kopf in Fr.	18315,0	22989,1	17383,6	17111,1	17241,7	18288,3	17188,2	23334,7
Einkommen der privaten Haushalte in Mio. Fr. (3)	7579,1	4592,3 3956,3	16355,4	725,1 171,2 6122,5 2862,8 2945,5	3705,8	2558,8 8439,7 3171,1 2578,5 6827,9	4413,7 528,2 1447,1 365,3 450,4 1313,2	23861,4 616,1 1249,9
3. Total	7579,1	8548,6	16355,4	12827,1	3705,8	23576,0	8517,9	25727,4
Einkommen der privaten Haushalte pro Kopf in Fr.	16898,8	19406,6	16371,8	15970,0	16282,0	16468,3	15532,3	20754,6

(1) Statistisches Jahrbuch der Schweiz, 1976, S. 51.

(2) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, Band 1, Grundlagen und Ergebnisse kantonalen Volkseinkommensrechnungen 1975, Publikationen des Schweizerischen Nationalfonds aus den Nationalen Forschungsprogrammen, Band 3, Bern und Stuttgart 1980, Tabelle 2, S. 30.

(3) Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, Tabelle 4, S. 39.

Laufende Nummer	Region	... bestehend aus	Ober- und Mittelzentren
7	Berner Oberland	BE: Amtsbezirke Thun, Frutigen, Interlaken, Niedersimmental, Obersimmental und Oberhasli	Thun, Interlaken
8	Neuchâtel	NE (Total)	Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds
9	Fribourg/Broye	FR: Bezirke Broye, Glâne, Sarine, See und Sense, VD: Bezirke Avenches, Moudon und Payerne	Fribourg, Payerne
10	Gruyère	FR: Bezirk Gruyère, VD: Bezirk Pays-d'Enhaut, BE: Amtsbezirk Saanen	Bulle, Saanen
11	Yverdon	VD: Bezirke La Vallée, Orbe, Grandson und Yverdon	Yverdon
12	Lausanne	VD: Bezirke Aubonne, Cossonéy, Echallens, Lausanne, Lavaux, Morges, Oron, Rolle und Vevey, FR: Bezirk Veveyse	Lausanne
13	Genève	GE (Total), VD: Bezirk Nyon	Genève
14	Unteres Wallis	VS: Bezirke Martigny, Monthey, St.-Maurice und Entremont, VD: Bezirk Aigle	Martigny, Monthey
15	Sion-Sierre	VS: Bezirke Sion, Sierre, Leuk, Hérens und Conthey	Sion, Sierre

Laufende Nummer	Region	... bestehend aus	Ober- und Mittelzentren
1	Baden	AG: Bezirke Baden, Brugg, Bremgarten und Zurzach	Baden
2	Basel	BS, BL, BE: Amtsbezirke Laufen, SO: Bezirke Dorneck und Thierstein, AG: Bezirke Rheinfelden und Laufenburg	Basel
3	Aarau-Olten	AG: Bezirke Aarau, Kulm, Lenzburg und Zofingen, SO: Bezirke Olten, Gösgen, Gäu und Thal, LU: Amt Willisau	Aarau, Olten
4	Solothurn	SO: Bezirke Solothurn, Lebern, Kriegstetten und Bucheggberg, BE: Amtsbezirke Büren, Wangen und Aarwangen	Solothurn
5	Jura	JU: Bezirke Porrentruy, Delémont und Franches-Montagnes, BE: Amtsbezirke Moutier und Courtelary	Porrentruy, Delémont, Moutier
6	Bern	BE: Amtsbezirke Bern, Biel, Aarberg, Burgdorf, Erlach, Frauenbrunnen, Konolfingen, Laupen, La Neuveville, Nidau, Schwarzenburg, Seftigen, Signau und Trachselwald	Bern, Biel

Zusammensetzung der 35 Funktionalregionen nach Balmer
Vgl. Balmer Hans: Interregionale Wohlstandsunterschiede, S. 34ff.

Laufende Nummer	Region	... bestehend aus	Ober- und Mittelzentren
16	Oberwallis	VS: Bezirke Brig, Goms, Raron und Visp	Brig
17	Luzern	LU: Aemter Luzern, Entlebuch, Hochdorf und Sursee	Luzern
18	Zug	ZG (Total), AG: Bezirk Muri, SZ: Bezirk Gersau, Küssnacht und Schwyz (ohne Gemeinden Alpthal, Oberiberg, Rothenturm und Unteriberg)	Zug, Schwyz
19	Unterwalden	OW (Total) und NW (Total)	Sarnen, Stans
20	Uri	UR (Total)	Altdorf
21	Bellinzona	TI: Bezirke Bellinzona, Blenio, Leventina und Riviera, GR: Bezirk Moësa	Bellinzona
22	Locarno	TI: Bezirke Locarno und Vallemaggia	Locarno
23	Lugano	TI: Bezirke Lugano und Mendrisio	Lugano
24	Vorderrhein	GR: Bezirke Vorderrhein und Glenner	Ilanz
25	Hinterrhein	GR: Bezirke Hinterrhein, Albula und Heinzenberg (nur Gemeinden Sils, Kreis Domleschg, und Thusis, Tschappina und Urmein, alle Kreis Thusis)	Thusis
26	Chur	GR: Bezirke Heinzenberg (ohne die 4 Gemeinden der Region 25), Imboden, Oberlandquart, Unterlandquart und Plessur	Chur
27	Engadin	GR: Bezirke Bernina, Inn, Maloja und Münstertal	St. Moritz, Scuol
28	Glarus/Oberer Zürichsee	GL (Total), SG: Bezirk See und Gaster, SZ: Bezirke Einsiedeln, Höfe, March und Schwyz (nur Gemeinden Alpthal, Oberiberg, Rothenturm und Unteriberg)	Glarus, Rapperswil, Einsiedeln
29	Sargans	SG: Bezirke Sargans und Werdenberg	Sargans (Mels)
30	St. Gallen	SG: Bezirke St. Gallen, Rorschach, Unterrheintal, Ober- rheintal, Untertoggenburg, Wil und Gossau, TG: Bezirke Arbon und Bischofszell, AR (Total) und AI (Total)	St. Gallen
31	Toggenburg	SG: Bezirke Obertoggenburg, Neutoggenburg und Alttoggenburg	Wattwil
32	Schaffhausen	SH (ohne Gemeinden Buchberg und Rüdlingen), TG: Bezirk Diesenhofen und Munizipalgemeinde Wagenhausen/Bezirk Steckborn,	Schaffhausen

Laufende Nummer	Region	... bestehend aus	Ober- und Mittelzentren
33	Winterthur-Frauenfeld	ZH: Bezirk Andelfingen (nur Gemeinden Benken, Dachsen, Feuerthalen, Flurlingen und Laufen-Uhwiesen) ZH: Bezirke Andelfingen (ohne die 5 Gemeinden der Region 32), Winterthur und Pfäffikon (Gemeinden Illnau, Kyburg, Lindau und Weisslingen), TG: Bezirke Frauenfeld, Kreuzlingen, Münchwilen, Weinfelden und Steckborn (ohne Munizipalgemeinde Wagenhausen)	Winterthur, Frauenfeld
34	Zürcher Oberland	ZH: Bezirke Hinwil, Pfäffikon (ohne die 4 Gemeinden der Region 33) und Uster (Gemeinden Uster, Greifensee und Mönchaltorf)	Uster, Wetzikon
35	Zürich	ZH: Bezirke Zürich, Affoltern, Bülach, Dielsdorf, Horgen, Meilen und Uster (ohne die 3 Gemeinden der Region 34), SH: Gemeinden Buchberg und Rüdlingen	Zürich

Fortsetzung

Berechnungen zum Abschnitt 15 im Teil II "Die Wettbewerbsfähigkeit der Regionalbanken und Sparkassen"

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	in tausend Franken							
Kantonalbanken	60879	74522	115742	191398	410779	433224	453294	481099
Grossbanken	144099	193058	326580	673858	1519276	1609244	1698446	1846203
Reg. & Spark.	35560	46114	69542	112541	201080	210059	222956	234898
Darl. & Raiff.	2528	3468	5436	8900	21381	24231	26553	29741
Uebrige Banken	21047	44177	101264	243694	581232	616314	660355	692385
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(272733)	(282714)	(296545)	(314192)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(308499)	(333600)	(363810)	(378193)
Total Banken	261113	361339	618564	1230391	2733748	2893072	3061604	3284326
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	23,32	23,62	18,71	15,56	15,03	14,97	14,81	14,65
Grossbanken	54,04	53,43	52,80	54,77	55,57	55,62	55,48	56,21
Reg. & Spark.	13,62	12,76	11,24	9,15	7,36	7,26	7,28	7,15
Darl. & Raiff.	0,97	0,96	0,88	0,72	0,78	0,84	0,87	0,91
Uebrige Banken	8,06	12,23	16,37	19,80	21,26	21,30	21,57	21,08
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(9,98)	(9,77)	(9,69)	(9,57)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(11,28)	(11,53)	(11,88)	(11,52)
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Bankbehörden und Personalkosten (1)

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	in tausend Franken							
Kantonalbanken	10794	12293	15960	21466	38244	39917	40603	41014
Grossbanken	12589	13733	17835	23109	39145	40916	41310	43536
Reg. & Spark.	9608	11451	15042	20000	36560	39373	39433	39887
Darl. & Raiff.	2281	2961	4162	6482	14206	15571	16564	17959
Uebrige Banken	14646	17083	23365	31989	48999	50625	52033	52894
- Schweizer Bk.	.	.	.	.	(49203)	(50829)	(52025)	(53252)
- Ausl. beh. Bk.	.	.	.	.	(48820)	(50453)	(52039)	(52599)
Total Banken	11306	12949	17265	23350	39955	41779	42389	43925

Bankbehörden und Personalkosten pro Mitarbeiter (2)

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

(2) Eigenberechnung

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	in tausend Franken							
Kantonalbanken	11512	15202	28886	63384	137297	147742	159525	175762
Grossbanken	33962	60514	102666	319300	762722	855342	876790	884239
Reg. & Spark.	12347	16209	25534	50527	89191	97002	101230	110219
Darl. & Raiff.	2068	2675	4254	7451	17670	21221	23749	27465
Uebrigte Banken	9238	21619	54049	129743	303571	333584	354768	355718
-Schweizer Bk.	.	.	.	.	(148033)	(157171)	(168468)	(173798)
-Ausl.beh.Bk.	.	.	.	.	(155538)	(176413)	(186300)	(181920)
Total	69127	116319	215389	570405	1310441	1454891	1516062	1553403
Anteil in Prozenten								
Kantonalbanken	16,65	13,08	13,41	11,11	10,48	10,15	10,52	11,31
Grossbanken	49,13	52,07	47,67	55,98	58,20	58,79	57,83	56,92
Reg. & Spark.	17,86	13,95	11,85	8,86	6,81	6,67	6,68	7,10
Darl. & Raiff.	2,99	2,30	1,98	1,31	1,35	1,46	1,57	1,77
Uebrigte Banken	13,36	18,60	25,09	22,75	23,17	22,93	23,40	22,90
-Schweizer Bk.	.	.	.	.	(11,30)	(10,80)	(11,10)	(11,19)
-Ausl.beh.Bk.	.	.	.	.	(11,87)	(12,13)	(12,30)	(11,71)
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Geschäfts- und Bürokosten (1)

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	in tausend Franken							
Kantonalbanken	2041	2507	3983	7712	12782	13613	14289	14983
Grossbanken	3030	4304	5606	10950	19652	21747	21325	20851
Reg. & Spark.	3336	4025	5523	8979	16214	18182	17904	18716
Darl. & Raiff.	1866	2284	3257	5426	11740	13646	14818	16585
Uebrigte Banken	6428	8360	12470	17031	25591	27401	27954	27174
-Schweizer Bk.	.	.	.	.	(26706)	(28258)	(29555)	(29457)
-Ausl.beh.Bk.	.	.	.	.	(24614)	(26680)	(26648)	(25301)
Ø Banken	2993	4165	6012	10825	19153	21010	20990	20775

Geschäfts- und Bürokosten pro Mitarbeiter (2)

(1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

(2) Eigenberechnung

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	in tausend Franken							
Kantonalbanken	638394	203753	313579	546949	1011661	1076077	1125615	1169697
Grossbanken	299121	454397	761783	1755533	3792064	4108409	4680331	4358889
Reg. & Spark.	112931	145295	222960	362477	566787	594026	632057	663932
Darl. & Raiff.	11135	14247	23269	40321	84138	93288	104115	116768
Uebrige Banken	54414	130028	302320	751766	1707577	1849391	1953352	1935661
-Schweizer Bk.	.	.	.	.	(737350)	(776241)	(815124)	(828770)
-Ausl.beh.Bk.	.	.	.	.	(970227)	(1073150)	(1138228)	(1107391)
Total Banken	638394	947720	1623911	3457046	7162407	7721191	8495470	8244947
=====								
	Anteil in Prozenten							
Kantonalbanken	25,19	21,50	19,31	15,82	14,12	13,94	13,25	14,19
Grossbanken	46,85	47,95	46,91	50,78	52,94	53,21	55,09	52,87
Reg. & Spark.	17,69	15,33	13,73	10,49	7,91	7,69	7,44	8,05
Darl. & Raiff.	1,74	1,50	1,43	1,17	1,18	1,21	1,23	1,42
Uebrige Banken	8,53	13,72	18,62	21,75	23,84	23,95	22,99	23,48
-Schweizer Bk.	.	.	.	.	(10,29)	(10,05)	(9,59)	(10,09)
-Ausl.beh.Bk.	.	.	.	.	(13,55)	(13,90)	(13,40)	(13,43)
Total Banken	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
=====								

Bruttogewinn (1)

Jahr	1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978
Banken- gruppen	in tausend Franken							
Kantonalbanken	28509	33611	43240	61344	94186	99150	100825	99718
Grossbanken	26688	32325	41602	60205	97705	104459	113837	102789
Reg. & Spark.	30513	36080	48228	64417	103052	111345	111789	112741
Darl. & Raiff.	10049	12166	17816	29367	56025	59992	64950	70512
Uebrige Banken	37866	50281	69755	98682	143953	151913	153916	147873
-Schweizer Bk.	.	.	.	.	(133023)	(139561)	(143004)	(140384)
-Ausl.beh.Bk.	.	.	.	.	(153541)	(162303)	(162813)	(153018)
Ø Banken	27643	33964	45327	65607	104684	112851	117623	110269
=====								

Bruttogewinn pro Mitarbeiter (2)

- (1) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..
(2) Eigenberechnung

LITERATURVERZEICHNIS

- Albisetti Emilio et al. (Hrsg.): Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz, 3. Auflage, Thun 1977.
- Albisetti Emilio: Die schweizerischen Lokalbanken und Sparkassen, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 1, Bern und Stuttgart 1969, S. 163.
- Ammon Alfred: Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie, 2. Auflage, Leipzig und Wien 1927.
- Amrein Anton: Die Lokalbanken und Sparkassen im schweizerischen Bankensystem, Diss. Basel, Winterthur 1970.
- Balmer Hans: Föderalismus und interregionale Wohlstandsunterschiede in der Schweiz, Band 1, Interregionale Wohlstandsunterschiede, Stand und Entwicklung, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 252, Bern, Frankfurt a.M., Las Vegas 1979.
- Bamberger Ingolf, Gabele Eduard: Prozessanalyse, Die Planung tiefgreifender Veränderungen von Organisationen als Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 29. Jg., 1977, S.452.
- Bartenstein Rolf: Aktuelle unternehmungspolitische Leitvorstellungen, Eine Dokumentenanalyse, Diss. St. Gallen 1978.
- Baumgartner Beat: Die Controller-Konzeption, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 35, Bern und Stuttgart 1980.
- Benölken Heinz: Marktorientierte Absatzorganisation in Kreditinstituten, in Zeitschrift für Organisation, Heft 6, 1978.
- Bolli Hanspeter: Das langfristige Banksparen im schweizerischen Konjunkturverlauf, Diss. Basel 1978.
- Brauchlin Emil: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bisherige Entwicklungen, zukünftige Tendenzen, in: Büro und Verkauf, Nr. 544, März 1977, S. 60.
- Brauchlin Emil: Unternehmungsphilosophie, in: Management-Zeitschrift i.O., 48. Jg., Nr. 1, 1979, S. 42.
- Bühler Wilhelm: Die Schichtenbilanz als Instrument der Leistungsanalyse für die Kreditbank, in: Kredit und Kapital, 3. Jg., 1970, Heft 4, S. 408.
- Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (BaG) vom 8. Nov. 1934
sowie
Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (VOBaG) vom 17. Mai 1972
- Cramer Jörg: Marketing bei Banken, Reihe Bank- und Geldmarketing, Frankfurt a.M. 1975.

- Cramer Jörg, Team Roger: Die herausgeforderten Banken, Marketing-Management - Mitarbeiterführung, Frankfurt a.M. 1972.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.): Unternehmensplanung in Sparkassen, Merkblatt Betriebswirtschaft, NF 68, Stuttgart 1978.
- Ellermeier Christian: Marktorientierte Bankorganisation, Darmstadt 1975.
- Färber Hans: Verkaufsförderung bei Banken: Ansatzpunkte und Möglichkeiten, Schriftenreihe "Schwerpunkt Marketing", Essen 1977.
- Fiedler Hans: Unternehmensgrundsätze und Führungsrichtlinien, Wegweiser in die Zukunft, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 29/1980, Heft 2, S. 122.
- Fischer Georges: Der Wohlstand der Kantone, Band 1, Grundlagen und Ergebnisse kantonaler Volkseinkommensrechnungen 1975, Publikationen des Schweizerischen Nationalfonds aus den Nationalen Forschungsprogrammen, Band 3, Bern und Stuttgart 1980.
- Fischer Otfried: Bankbilanzanalyse, Meisenheim/Glan 1956.
- Fischer Rudolf: Bankbudgetierung, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 64, Bern und Stuttgart 1980.
- Forster Jürg: Teams und Teamarbeit in der Unternehmung, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 26, Bern und Stuttgart 1978.
- Frehmuth Walter, Laurer René: Das neue Sparkassenrecht, Wien 1979.
- Fuchs Konrad: Nachrangige Bankschuldverschreibungen, in: Vierteljahres-Schriftenreihe des Oesterreichischen Forschungsinstitutes für Sparkassenwesen, Heft 2, 1979.
- Gebert Diether: Zur Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption, Theorie und Empirie, Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, Band 4, Berlin 1976.
- Gierszewski L., Wanninger H.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Führungsinformationen für Banken, in vbo-information, 2/1978.
- Griesel Harald: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Abteilung A: Wirtschaftswissenschaften, Band 97, Berlin 1978.
- Grochla Erwin: Aktuelle Strukturierungskonzeptionen in der Organisationslehre (I), in: WISU, Nr. 12, Dezember 1973, S. 560.
- Grochla Erwin: Einführung in die Organisationslehre, Stuttgart 1978.
- Grochla Erwin: Organisationstheorie, I. Teilband, Stuttgart 1975.
- Haas Ernst: Zins- und Gewinnmarge im Hypothekargeschäft, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 52, Bern und Stuttgart 1979.
- Hagermüller Karl-Friedrich: Organisation der marktorientierten Bank, in: bank und markt, August 1976, S. 12.

- Hahn Oswald: Probleme des Universalbankensystemes, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 28. Jg., Heft X, Oktober 1980, S. 346.
- Hartmann Bernhard: Bankbetriebsanalyse, Freiburg i/Br. 1962.
- Hartmann Bernhard: Angewandte Betriebsanalyse, 2., durchgesehene Auflage, Freiburg i/Br. 1970.
- Helbling Carl: Unternehmungsbewertung und Steuern, 3., neubearbeitete Auflage, Düsseldorf 1979.
- Hill Wilhelm, Fehlbaum Raymond, Ulrich Peter: Organisationslehre I, Bern 1974.
- Hill Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg., Nr. 4, 1977, S. 289.
- Hinterhuber Hans H.: Strategische Unternehmungsführung, Berlin-New-York, 1977.
- Hirszowicz Christine: Bankpolitik, Arbeit in Vorbereitung.
- Hunziker Alois/Scheerer Fritz: Statistik, Instrument der Betriebsführung, 5., vollständig erneuerte und erweiterte Auflage, Zürich 1975.
- Iseli Edgar: Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmungsführung im Bankwesen, Diss. St. Gallen 1967.
- Kaeser Walter: Controlling im Bankbetrieb, Diss. in Vorbereitung.
- Kehren Jakob: Der Wandel in den Anforderungen an das Bankpersonal, in: Die Bank, Nr. 11, 1980, S. 503.
- Kilgus Ernst: Fragen der Bankplanung und Budgetierung im Bankbetrieb, in Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jg., Heft II, 1972.
- Kilgus Ernst: Die Unternehmungsphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik, in: Schuster (Hrsg.), Schweizer Banken in der Welt von morgen, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 25, Bern 1975, S. 201.
- Kilgus Ernst: Aspekte der Filialführung von Banken, in: Wirtschaft und Recht, Sonderheft, Schweizer Banken im Spiegel von Wirtschaft und Politik, Heft 2, 1978.
- Kilgus Ernst: Die Grossbanken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 53, Bern und Stuttgart 1979.
- Kilgus Ernst: Grundkurs Planung im Bankbetrieb, Informations- und Arbeitstagung an der Universität Zürich, 2./3./4. Oktober 1979.
- Kilgus Ernst: Marketing im Bankbetrieb, in: Festschrift zum 75jährigen Bestehen des Schweizerischen Verbandes der Raiffeisenkassen, St. Gallen 1978.
- Kilgus Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974.

- Kirsch Werner und Mitarbeiter: Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Nr. 27, München 1978.
- Kirsch Werner, Esser Werner-Michael, Gabele Eduard: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kirsch Werner: Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Nr. 15, München 1978.
- Kleps Karlheinz: Inflation und Sparen, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Abteilung A: Wirtschaftswissenschaften, Band 101, Berlin 1979.
- Klingau Hubert: Geschäftspolitische Konsequenzen der KWG- bzw. Sparkassenrechtsreform, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 27. Jg., Heft IV, 1979, S. 154.
- Knecht Heinz: Management Development als integraler Bestandteil des Personalkonzeptes einer Bank, Diss. in Vorbereitung.
- Kneschaurek Francesco: Der ewige Krieg gegen Prognostiker, die keine sind, in: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 43, 23. Oktober 1980, S. 7.
- Kneschaurek Francesco: Szenarien der schweizerischen Volkswirtschaft in den achtziger Jahren, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 73. Jg., Nr. 2, 1979, S. 41.
- Kneschaurek Francesco: Die Schweizer Wirtschaft der achtziger Jahre, Zürcher Kantonalbank, Wirtschaftsbulletin, Nr. 25, September 1979.
- Kneschaurek Francesco: Wirtschaftsprognosen in der Schweiz und ihre Anwendung in der Unternehmungs- und Wirtschaftspolitik, in: Borschberg Edwin (Hrsg.), Unternehmungswachstum im kühleren Wirtschaftsklima, Bern 1977, S. 133.
- Koch Fridolin: Das Prognose-Handwerk wird immer schwieriger, in: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 41, 9. Oktober 1980.
- Kocher Gerhard: Glanz und Elend der Leitbilder, in: analyse und prognose, Heft 35, September 1974, S. 20.
- Kolbeck Rosmarie: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971.
- Latendorf Heinz: Grundfragen der Betriebsanalyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 8. Jg., 1956, S. 146.
- Leumann Peter: Die Matrix-Organisation, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 30, Bern und Stuttgart 1979.
- Mast Hans-Joachim: Das schweizerische Bankwesen, Schriftenreihe der Schweizerischen Kreditanstalt, Heft 27, Zürich 1974.

Mayer Leopold, Mayer Leopold: Bilanz und Betriebsanalyse, Wiesbaden 1960.

Metzger Heinz: Unternehmungsphilosophie einer mittleren Volksbank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 30. Jg., Heft 19, S. 597.

Michael Manfred: Team-Management - eine effiziente Organisations- und Führungsform, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 6, 1978, S. 362.

Mühlhaupt Ludwig, Dolff Peter: Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits (I), in: Kredit und Kapital, 7. Jg., Heft 3, 1974, S. 295.

Neef Jörg: Moderne Formen der Wohnbaufinanzierung aus bankwirtschaftlicher Sicht, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 30, Bern und Stuttgart 1975.

Ohne Verfasser: Bankensysteme des Auslandes (II). Das österreichische Bankwesen, in: Die Bank, Nr. 5, Mai 1977, S. 23.

Penzkofer Peter, Täube Klaus: Profit Centers im Bankbetrieb - zur Problematik der Divisionalisierung, in: Bank-Betrieb (neu: Die Bank), Nr. 2, 1. Teil, Februar 1972, S. 50; Nr. 3, 2. Teil, März 1972, S. 109.

Penzkofer Peter: Marketing und Bankorganisation, in: Linhardt, Penzkofer, Scherpf (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 126.

Pomian Manfred: Bankplanung - Wege und Irrwege, in: angewandte planung, Band I, 1977.

Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe

Kilgus Ernst: Band I, Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974.

Hirszowicz Christine: Band II, Konjunkturpolitik und Bankensystem, Analyse und Perspektiven, Zürich 1974.

Pfister-Esslinger Regula: Band III, Das Sparen in der Schweiz, Analysen und Prognosen, Zürich 1974.

Volkart Rudolf: Band IV, Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes, Zürich 1974.

Speck Kurt: Band V, Strukturwandlungen und Entwicklungstendenzen im Auslandsgeschäft der Schweizerbanken, Zürich 1974.

Märki Hans: Band VI, Analyse und Prognose der Personal- und Automationsentwicklung im schweizerischen Bankwesen, Zürich 1974.

Pümpin Cuno: Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, 1980.

Pümpin Cuno: Neue Wege im Bankmanagement, in: Wirtschaft und Recht, Heft 2, 1976, S. 256.

Raffée Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.

- Rahn Hans-Rudolf: Die Sparkasse der Stadt Zürich 1805 - 1944, Diss. Zürich 1945.
- Rentsch Hanspeter: Die rechtliche Ordnung des Marketings im Bankgewerbe, Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Band 27, Zürich 1978.
- Rheiner Walter: Aktuelle Probleme der Regionalbanken und Sparkassen, in: Passardi (Hrsg.), Führung von Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 17, Bern und Stuttgart 1973, S. 151.
- Ritzmann Franz: Die Schweizer Banken, Geschichte - Theorie - Statistik, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 8, Bern und Stuttgart 1969.
- Roos Josef: Die Zentralbank im schweizerischen Raiffeisensystem, in: Schuster (Hrsg.), Raiffeisen - Idee und Verwirklichung, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 51, Bern und Stuttgart 1979.
- Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik I, Bern und Stuttgart 1973.
- Rühli Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik II, Bern und Stuttgart 1978.
- Sadleder Walter: 160 Jahre Sparkassenrecht, in: Die Kreditwesengesetze 1979, Oesterreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Dr. Stigleitner-Schriftenreihe, Band 19, Anhang, Wien 1979.
- Sadleder Walter: Vorwort zu: Die Kreditwesengesetze 1979, Oesterreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Dr. Stigleitner-Schriftenreihe, Band 19, Wien 1979.
- Schmid Eugen W.: Probleme des Management by Objectives in der Praxis, in: Malik Fredmund (Hrsg.), Praxis des Systemorientierten Managements, Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungsführung", Band 8, Bern und Stuttgart 1979.
- Schmidt Dirk: Das nachrangige Haftkapital, in: Die Sparkasse, Heft 3, 1977.
- Schmidt Götz: Aufbauorganisatorische Lösungsmodelle im Kundenbereich, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 6, 1978, S. 341.
- Schuster Leo: Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 56, Bern und Stuttgart 1979.
- Schwarz Horst: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 7. Auflage, 1974.
- Schweizerische Kartellkommission (Hrsg.): Die Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe, in: Veröffentlichungen der schweizerischen Kartellkommission, 14. Jg., Heft 1/2, 1979.
- Schweizerische Nationalbank (Hrsg.): Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19.., Zürich 19.. (Diverse Jahrgänge).
- Szagunn Volkhart, Neumann Walter: Gesetz über das Kreditwesen, zweite, neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1967.

- Triner Hugo: Regionaler Wohnungsbedarf in der Schweiz, Bundesamt für Wohnungswesen, Bern (Hrsg.), Schriftenreihe Wohnungswesen, Band 4, Bern 1978.
- Ulrich Hans: Unternehmungspolitik, Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung, Band 6, Bern und Stuttgart 1978.
- Usteri Emil, Rahn Hans-Rudolf: 150 Jahre Sparkasse der Stadt Zürich, 1805-1955, Zürich 1955.
- Veit Thomas: Führungssituation und Führungsstil in Kreditinstituten, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 49, Bern und Stuttgart 1978.
- Viel Jakob: Betriebsanalyse, Zürich 1950.
- Vogler Gerhard, Mattes Helmut: Theorie und Praxis der Bilanzanalyse, Berlin 1975.
- Wagner Kurt: Die deutsche Kreditwirtschaft, Frankfurt a.M. 1970.
- Welters Klaus: Cross Impact Analyse als Instrument der Unternehmungsplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 29. Jg., 1977, S. 557.
- Wielens Hans: Fragen der Bankorganisation, Frankfurt a.M. 1977.
- Wistinghausen Jochen: Unternehmungsgrundsätze - Entstehung, Form und Inhalt, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., Heft 2, 1977, S. 61.
- Zumbach Felix: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 54, Bern und Stuttgart 1979.

Lebenslauf

Name, Vorname

W y s e r R e t o

Geburtsdatum

4. August 1949

1956 - 1965

Primar- und Sekundarschule in Rüti ZH

1965 - 1968

Kaufmännische Lehre bei der Zürcher
Kantonalbank, Filiale Rüti

1968 - 1971

Praktische Tätigkeit bei verschiedenen
Zweigstellen der Zürcher Kantonalbank

Auslandaufenthalte in Italien und England

1971 - 1973

Vorbereitung auf die Handelsmatura bei der
Akademiker-Gemeinschaft, Zürich

1973

Maturität und Immatrikulation an der
Universität Zürich

1973 - 1977

Studium an der Rechts- und staatswissen-
schaftlichen Fakultät der Universität Zürich

Personalausbildner im Schulungszentrum der
Zürcher Kantonalbank (Teilzeitpensum)

November 1977

Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften
(Betriebswirtschaftliche Richtung)

seit 1978

Assistent am Institut für schweizerisches
Bankwesen der Universität Zürich

Wintersemester

1979/80

1980/81

Lehrbeauftragter der Rechts- und staats-
wissenschaftlichen Fakultät der Universität
Zürich

